ВСЕ БУДЕ УКРАЇНА

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ

Полтавський державний аграрний університет

Кафедра обліку і оподаткування

«АКТУАЛЬНІ ПРОБЛЕМИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ РОЗВИТКУ ОБЛІКУ, АНАЛІЗУ ТА КОНТРОЛЮ В СОЦІАЛЬНО-ОРІЄНТОВАНІЙ СИСТЕМІ УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ»

Матеріали IX Всеукраїнської науково-практичної інтернет-конференції, присвячена 100-річчю з дня народження професора, заслуженого працівника вищої школи України Фесенка Дмитра Мусійовича



ПОЛТАВА 2026

УДК 657:005:316

Актуальні проблеми та перспективи розвитку обліку, аналізу та контролю в соціально-орієнтованій системі управління підприємством : Матеріали IX Всеукраїнської науково-практичної конференції. Полтавський державний аграрний університет (26 березня 2026 р.). Полтава, 2026. 1770 с.

ОРГАНІЗАЦІЙНИЙ КОМІТЕТ:

Голова організаційного комітету: КАНЦЕДАЛ НАТАЛІЯ – к.е.н., доцент, завідувач кафедри обліку і оподаткування Полтавського державного аграрного університету

Секретар організаційного комітету: ЛЕГА ОЛЬГА – к.е.н., доцент, професор кафедри обліку і оподаткування Полтавського державного аграрного університету

Члени організаційного комітету:

ГНАТИШИН ЛЮДМИЛА – д.е.н., професор, завідувач кафедри обліку та оподаткування Львівського національного університету ветеринарної медицини та біотехнологій імені С.З. Ґжицького, м. Львів

ДУБІНІНА МАРИНА – д.е.н., професор, завідувач кафедри обліку і оподаткування Миколаївського національного аграрного університету

ЗОРЯ ОЛЕКСІЙ - д.е.н., професор, завідувач кафедри фінансів, економічних досліджень і туризму Полтавського державного аграрного університету

КОБЄЛЄВА ТЕТЯНА – д.е.н., професор, професор кафедри економіки бізнесу і міжнародних економічних відносин Національного технічного університету «Харківський політехнічний інститут»

ЛІПСЬКИЙ РОМАН - к.е.н., доцент, доцент кафедри обліку і оподаткування Полтавського державного аграрного університету

ПЕРЕРВА ПЕТРО - д.е.н., професор, професор кафедри економіки бізнесу і міжнародних економічних відносин Національного технічного університету «Харківський політехнічний інститут»

ЄРШОВА НАТАЛІЯ – д.е.н., професор, професор кафедри обліку і фінансів Національного технічного університету «Харківський політехнічний інститут»

СЛАВКОВА ОЛЕНА - д.е.н, професор, професор кафедри публічного управління та адміністрування Сумського національного аграрного університету

СУК ПЕТРО - д.е.н., професор, професор кафедри обліку і оподаткування Відокремленого підрозділу Національного університету біоресурсів і природокористування України «Ніжинський агротехнічний інститут»

БЕЗКРОВНИЙ ОЛЕКСАНДР – декан факультету обліку та фінансів, к.е.н., доцент, професор кафедри фінансів, банківської справи та страхування Полтавського державного аграрного університету

ГУБАРИК ОЛЬГА - к.е.н., доцент, завідувач кафедри обліку, оподаткування та управління фінансово-економічною безпекою, Дніпровського державного аграрно-економічного університету

ПРИЙДАК ТЕТЯНА – к.е.н., доцент, доцент кафедри обліку і оподаткування Полтавського державного аграрного університету

ПРОКОПИШИН ОКСАНА – к.е.н., доцент, доцент кафедри обліку та оподаткування Львівського національного університету природокористування

ЯЛОВЕГА ЛЮДМИЛА – к.е.н., доцент, доцент кафедри обліку і оподаткування Полтавського державного аграрного університету

ISBN 978-617-8797-26-3 2026-19

© Автори, 2026
© Кафедра обліку і оподаткування, 2026
© Полтавський державний аграрний університет, 2026





Міністерство освіти і науки України

Державна наукова установа
«Український інститут науково-технічної експертизи та інформації»

ПОСВІДЧЕННЯ № 243
про реєстрацію проведення заходу
від 02 лютого 2026 р.

одержувач	Полтавський державний аграрний університет

назва заходу	IX Всеукраїнська науково-практична конференція «Актуальні проблеми та перспективи розвитку обліку, аналізу та контролю в соціально-орієнтованій системі управління підприємством» присвячена 100-річчю з дня народження професора, заслуженого працівника вищої школи України Фесенка Дмитра Мусійовича

дата і місце проведення	26 березня 2026 року м. Полтава

орієнтовна кількість учасників	300

Завідувач відділу інформаційного
забезпечення міждержавного
науково-технічного співробітництва В.В. Матусевич

Дмитро Мусійович Фесенко

(1926-2012 рр.)



Науковий шлях Дмитра Мусійовича почався з навчання в аспірантурі Українського інституту економіки і організації сільськогосподарського виробництва та захисту кандидатської дисертації у 1967 році на тему «Планування, облік витрат і калькуляція собівартості продукції в колгоспах». У тому ж році науковець був прийнятий на посаду доцента кафедри бухгалтерського обліку Полтавського сільськогосподарського інституту. З 1974 р. по 1988 р. працював проректором інституту з навчальної роботи, а з 1994 р. - завідувачем кафедри бухгалтерського обліку.

У 2001 р. професор Фесенко був обраний головою Полтавського регіонального відділення Федерації бухгалтерів, аудиторів і фінансистів АПК України. Успіхи у науковій та навчально-методичній роботі Дмитра Мусійовича відмічені багатьма відзнаками, зокрема: Заслужений працівник вищої школи Української РСР (з 1986 р.); член Методичної Ради з бухгалтерського обліку та звітності Міністерства аграрної політики України.



Як учасник та ветеран Другої світової війни, Фесенко Д. М. неодноразово був нагороджений медалями та відзнаками, а за період трудової діяльності - відзначений нагородою «За доблесну працю». З під його пера вийшло більше 180 науково-методичних праць і розробок (зокрема 28 підручників і посібників).

УЧАСНИКИ КОНФЕРЕНЦІЇ



Вінницька область

Вінницький державний педагогічний університет імені Михайла Коцюбинського
Вінницький навчально-науковий інститут економіки Західноукраїнського національного університету
Вінницький науково-дослідний експертно-криміналістичний центр МВС України
Вінницький національний аграрний університет
Вінницький торговельно-економічний інститут Державного торговельно-економічного університету

Волинська область

Відокремлений структурний підрозділ «Горохівський фаховий коледж ЛНУП»
Відокремлений структурний підрозділ «Любешівський технічний фаховий коледж Луцького національного технічного університету»
Волинський національний університет імені Лесі Українки
ЗВО «Академія рекреаційних технологій і права»
Луцький національний технічний університет
Нововолинський навчально-науковий інститут економіки та менеджменту Західноукраїнського національного університету

Дніпропетровська область

Відокремлений структурний підрозділ «МФК ДВНЗ «ПДТУ»
ВНПЗ «Дніпровський гуманітарний університет»
ДВНЗ «Приазовський державний технічний університет»
Дніпровський державний аграрно-економічний університет
Дніпровський державний університет внутрішніх справ
Дніпропетровський науково-дослідний інститут судових експертиз
Криворізький державний педагогічний університет

Національний технічний університет «Дніпровська політехніка»
ННІ «ДМетІ» Український державний університет науки і технологій
ННІ Український державний хіміко-технологічний університет, УДУНТ
Український державний університет науки і технологій
Університет митної справи та фінансів
Фаховий коледж зварювання та електроніки імені Є.О. Патона

Житомирська область

Державний університет «Житомирська політехніка»
Житомирський державний університет імені Івана Франка
Поліський національний університет

Закарпатська область

Університет «АЛЬТЕРА»

Запорізька область

Відокремлений структурний підрозділ «Фаховий коледж бізнесу та харчових технологій» Запорізького національного університету
Запорізький інститут економіки та інформаційних технологій
Запорізький національний університет
Мелітопольський державний педагогічний університет імені Богдана Хмельницького
Національний університет «Запорізька політехніка»
Таврійський державний агротехнологічний університет імені Дмитра Моторного

Івано-Франківська область

Відокремлений структурний підрозділ «Тлумацький фаховий коледж Львівського НУП»
Івано-Франківський навчально-науковий інститут менеджменту Західноукраїнського національного університету
Інститут архітектури та будівництва «ІФНТУНГ-ДонНАБА»
Карпатський національний університет імені Василя Стефаника

Київська область

Білоцерківський національний аграрний університет
Вищий навчальний заклад «Університет «КРОК»
Державний податковий університет
Державний торговельно-економічний університет
ДУ «Інститут економіки та прогнозування НАН України»
Інститут демографії та досліджень якості життя імені Михайла Птухи НАН України
Київський національний економічний університет імені Вадима Гетьмана
Київський національний університет будівництва і архітектури.
Маріупольський державний університет
Національний технічний університет України «Київський політехнічний інститут імені Ігоря Сікорського»
Національний транспортний університет
Національний університет біоресурсів і природокористування України
Національний університет харчових технологій
ННЦ «Інститут аграрної економіки»
ПрАТ ВНЗ Міжрегіональна Академія управління персоналом
ТОВ «Сона-Фарм»
Український науково-дослідний інститут продуктивності агропромислового комплексу
Школа І-ІІІ ступенів №263 ім. Євгена Коновальця

м. Кропивницький

Кіровоградська Мала академія наук учнівської молоді
Українська державна льотна академія
Центр дитячої та юнацької творчості «ЗОРІТ» Новоукраїнської міської ради Кіровоградської області
Центральноукраїнський науковий ліцей Кіровоградської обласної ради
Центральноукраїнський національний технічний університет

Львівська область

Відокремлений структурний підрозділ «Львівський фаховий коледж ЛНУП»
ДУ «Інститут регіональних досліджені імені М.І. Долішнього НАН України»
Львівський державний університет внутрішніх справ
Львівський інститут ПрАТ «ВНЗ «Міжрегіональної академії управління персоналом»
Львівський національний університет ветеринарної медицини та біотехнологій імені С.З. Ґжицького
Львівський національний університет імені Івана Франка
Львівський торговельно-економічний університет
Львівський університет бізнесу та права
Національний університет «Львівська політехніка»

Миколаївська область

ВСП «Технолого-економічний фаховий коледж Миколаївського НАУ»
Миколаївський національний аграрний університет
Національний університет кораблебудування імені адмірала Макарова
Управління з питань надзвичайних ситуацій та цивільного захисту населення Миколаївської міської ради
Чорноморський національний університет імені Петра Могили

Одеська область

Державна установа «Інститут ринку і економіко-екологічних досліджень НАНУ
Одеський державний університет внутрішніх справ
Одеський національний економічний університет
Одеський національний морський університет

Полтавська область

ВСП «Аграрно-економічний фаховий коледж ПДАУ»
ДЗ «Луганський національний університет імені Тараса Шевченка»
Кременчуцький національний університет ім. М. Остроградського
Національний університет «Полтавська політехніка імені Юрія Кондратюка».
Полтавське відділення ННЦ «Інститут судових експертиз ім. засл. проф. М. С. Бокаріуса»
Полтавський державний аграрний університет
Полтавський науково-дослідний експертно-криміналістичний центр МВС України
Полтавський університет економіки і торгівлі
Філія «Полтавагропромпродуктивність»

Рівненська область

Національний університет водного господарства та природокористування

Сумська область

Відокремлений структурний підрозділ Конотопський індустріально-педагогічний фаховий коледж СумДУ
Сумський державний педагогічний університет імені А.С. Макаренка
Сумський державний університет
Сумський національний аграрний університет

Тернопільська область

Відокремлений підрозділ Національного університету біоресурсів і природокористування України «Бережанський агротехнічний інститут»
Відокремлений структурний підрозділ «Гусятинський фаховий коледж» Тернопільського національного технічного університету імені Івана Пулюя
Донбаська державна машинобудівна академія
Західноукраїнський національний університет
Тернопільський національний технічний університет імені Івана Пулюя

Харківська область

Відокремлений структурний підрозділ «Вовчанський фаховий коледж Державного біотехнологічного університету»
Державний біотехнологічний університет
Інститут тваринництва НААН України
Лозівська філія Харківського автомобільно-дорожнього фахового коледжу
Національна академія Національної гвардії України
Національний технічний університет «Харківський політехнічний інститут»
Національний університет цивільного захисту України
НДІ правового забезпечення інноваційного розвитку НАПрН України
Український державний університет залізничного транспорту
Харківський національний автомобільно-дорожній університет
Харківський національний економічний університет ім. С. Кузнеця
Харківський національний університет внутрішніх справ.
Харківський національний університет імені В.Н.Каразіна
Харківський національний університет міського господарства імені О.М. Бекетова
Харківський соціально-економічний фаховий коледж

Херсонська область

Херсонський державний аграрно-економічний університет

Хмельницька область

Відокремлений структурний підрозділ Кам'янець-Подільський фаховий коледж НРЗВО «Кам'янець-Подільський державний інститут»
ВСП «Хмельницький торговельно-економічний фаховий коледж Державного торгівельно-економічного університету»
Кам'янець-Подільський національний університет імені Івана Огієнка
Навчально-реабілітаційний заклад вищої освіти «Кам'янець-Подільський державний інститут»
Університет економіки і підприємництва
Хмельницький кооперативний торговельно-економічний інститут
Хмельницький національний університет
Хмельницький університет управління та права імені Леоніда Юзькова

Черкаська область

ВСП «Уманський фаховий коледж технологій та бізнесу УНУС»
Уманський державний педагогічний університет імені Павла Тичини
Уманський національний університет
Черкаський державний технологічний університет
Черкаський національний університет ім. Б. Хмельницького

Чернівецька область

Чернівецький національний університет імені Юрія Федьковича
Чернівецький торговельно-економічний інститут ДТЕУ

Чернігівська область

Відокремлений підрозділ Національного університету біоресурсів і природокористування України «Ніжинський агротехнічний інститут»
Національний університет «Чернігівська політехніка»
Університет трансформації майбутнього

Литва

Kaunas Unsversitety of Technology

Польща

Економіко-гуманітарний університет, м. Бєльсько-Бяла, Польща
Warsaw University of Life Sciences, Warsawa

Угорщина

University of Miskolc, Hungary

Шановні учасники конференції☀️

Життя не дає на жаль гарантій, але дає щодня можливості, і це дуже чудово. 🇺🇦
Тримайтесь подалі від негативних думок і наповнюйте серце позитивом.

Перемога обов'язково буде за нами 💙💛
Бережіть себе, не ігноруйте сирени, проходьте в укриття. Наші з Вами життя впливають на нашу перемогу. Нехай у ворога не виходить забирати їх! 🌻

Велика повага і вдячність всім, хто долучився до оборони нашої України! Це - організовані і терплячі, стійкі і нестримні, бажаючі відстоювати своє, не шкодуючи власних сил і здоров'я - патріоти нашої країни! Перемоги всім нам!

💙💛

Любимо Україну ❤️ **Її традиції, культуру і фольклор** 🪕 **Дух, що живе у стібках вишиванки** 🌈 **У мові, у слові, у піснях...** 🙏🎶

<u>Щиро дякуємо всім Вам за участь у нашій конференції!</u>



Наша боротьба триває, наша віра в краще непохитна! 🇺🇦

<u>З повагою Організаційний комітет!!</u>

Алфавітний показчик

ОБЛІК, КОНТРОЛЬ І АУДИТ У ЦИФРОВІЗОВАНІЙ СИСТЕМІ УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ



БАГРІЙ КОНОН, к.е.н, доцент, в.о. завідувача кафедри фінансів, обліку і оподаткування
Чернівецький торговельно-економічний інститут Державного торговельно-економічного університету, м. Чернівці

БУХГАЛТЕРСЬКИЙ АУТСОРСИНГ ЯК ЕФЕКТИВНИЙ ІНСТРУМЕНТ УПРАВЛІННЯ СУБ'ЄКТОМ ГОСПОДАРЮВАННЯ

У сучасному етапі трансформації економічних відносин, що характеризується посиленням глобалізаційних процесів, інтенсивним розвитком цифрових технологій та зростанням рівня конкуренції, суб'єкти господарювання функціонують у складному та динамічному середовищі. За таких умов особливої ваги набуває проблема підвищення ефективності управління підприємством, що передбачає впровадження інноваційних організаційно-економічних підходів. Одним із таких підходів є використання бухгалтерського аутсорсингу як сучасного інструменту оптимізації управлінських процесів і підвищення якості інформаційного забезпечення.

Зростання ролі інформації у прийнятті управлінських рішень обумовлює необхідність формування достовірної, своєчасної та релевантної облікової інформації. Водночас утримання власного бухгалтерського підрозділу потребує значних фінансових витрат і організаційних зусиль, що не завжди є доцільним, особливо для підприємств малого та середнього бізнесу. Саме тому в сучасній практиці господарювання все більшого поширення набуває передача функцій бухгалтерського обліку зовнішнім спеціалізованим організаціям.

Бухгалтерський аутсорсинг - це передача бухгалтерських функцій організації стороннім фахівцям із метою оптимізації бізнес-процесів. Цей вид аутсорсингу не є залученням зовнішнього бухгалтера, йому притаманний перехід постійних функцій, у той час як залучення стороннього фахівця можна назвати лише епізодичним або разовим [1, с. 67].

Функціональне наповнення бухгалтерського аутсорсингу є досить широким і включає ведення бухгалтерського та податкового обліку відповідно до чинного законодавства, підготовку та подання фінансової, податкової і статистичної звітності, організацію розрахунків із персоналом, зокрема нарахування заробітної плати та відповідних податкових платежів, надання консультацій з питань оподаткування і фінансового обліку, а також здійснення аналітичної оцінки фінансово-господарської діяльності підприємства. У ряді випадків аутсорсингові компанії також надають послуги з бюджетування, фінансового планування та внутрішнього аудиту.

Таким чином, бухгалтерський аутсорсинг доцільно розглядати не лише як технічний спосіб організації обліку, а як важливий елемент системи стратегічного управління підприємством, що забезпечує підвищення ефективності використання ресурсів та покращення якості управлінських рішень.

Використання бухгалтерського аутсорсингу забезпечує підприємству

низку вагомих переваг. Насамперед йдеться про оптимізацію витрат, оскільки підприємство уникає витрат, пов'язаних із формуванням та утриманням штатного бухгалтерського персоналу, включаючи оплату праці, податкові нарахування, витрати на підвищення кваліфікації, організацію робочих місць та забезпечення відповідного програмного забезпечення. Крім того, аутсорсинг дозволяє трансформувати постійні витрати у змінні, що підвищує фінансову гнучкість підприємства.

Важливою перевагою є доступ до висококваліфікованих фахівців, які володіють актуальними знаннями у сфері бухгалтерського обліку, оподаткування та фінансового аналізу. Аутсорсингові компанії, як правило, мають у своєму складі спеціалістів різних напрямів, що дозволяє забезпечити комплексний підхід до обслуговування клієнта. Це, у свою чергу, сприяє підвищенню якості облікових послуг та зменшенню ймовірності виникнення помилок.

Не менш важливим аспектом є зниження ризиків застосування фінансових санкцій з боку контролюючих органів. Завдяки високому рівню спеціалізації та постійному моніторингу змін у законодавстві аутсорсингові компанії забезпечують своєчасне та коректне ведення обліку і подання звітності. Це особливо актуально в умовах частих змін податкового законодавства.

Застосування бухгалтерського аутсорсингу також сприяє підвищенню ефективності управлінської діяльності, оскільки керівництво підприємства отримує можливість зосередити увагу на ключових бізнес-процесах, таких як розвиток ринку, підвищення конкурентоспроможності продукції чи послуг, інноваційна діяльність та стратегічне планування. Вивільнення управлінських ресурсів дозволяє підвищити загальну результативність функціонування підприємства.

Додатковою перевагою є гнучкість та адаптивність аутсорсингових послуг. Можливість бухгалтерського обслуговування сторонньою фірмою дозволяє підприємству зосередитись на основній ідеї своєї діяльності без відволікання на організаційні аспекти [2, с. 93].

Разом із тим бухгалтерський аутсорсинг не позбавлений певних недоліків і ризиків. Одним із найбільш суттєвих є ризик витоку конфіденційної інформації, оскільки передача облікових функцій передбачає доступ сторонніх осіб до фінансових даних підприємства. Крім того, знижується рівень безпосереднього контролю за процесом ведення обліку, що може ускладнювати оперативне реагування на окремі управлінські ситуації.

Іншим важливим аспектом є залежність підприємства від зовнішнього виконавця, що може створювати певні ризики у разі неналежного виконання зобов'язань або припинення співпраці. Також можливі труднощі комунікаційного характеру, особливо у випадках, коли аутсорсингова компанія не забезпечує належного рівня зворотного зв'язку або не враховує специфіку діяльності клієнта.

З метою мінімізації зазначених ризиків підприємствам необхідно

приділяти особливу увагу вибору аутсорсингового партнера, оцінюючи його репутацію, досвід роботи, кваліфікацію персоналу та наявність відповідних сертифікацій. Важливим є також укладення детального договору, який регламентує права та обов'язки сторін, умови конфіденційності, відповідальність за порушення зобов'язань та порядок вирішення спірних питань. Додатково доцільно впроваджувати механізми контролю якості наданих послуг.

У системі управління підприємством бухгалтерський аутсорсинг виконує важливу інформаційну функцію, забезпечуючи формування якісної облікової інформації, що є основою для прийняття ефективних управлінських рішень. Завдяки використанню аутсорсингу підвищується рівень фінансової дисципліни, покращуються процеси планування, контролю та аналізу господарської діяльності.

В Україні ринок бухгалтерського аутсорсингу перебуває на стадії активного розвитку, що зумовлено низкою факторів, серед яких зростання кількості суб'єктів малого та середнього бізнесу, ускладнення податкового законодавства, цифровізація економічних процесів та підвищення вимог до якості облікової інформації. Значний вплив також має розвиток хмарних технологій, які забезпечують доступ до облікових даних у режимі реального часу та сприяють підвищенню ефективності взаємодії між клієнтом і аутсорсером.

Перспективи розвитку бухгалтерського аутсорсингу пов'язані з подальшою автоматизацією облікових процесів, впровадженням сучасних інформаційних систем, використанням штучного інтелекту та аналітичних платформ. Очікується також розширення спектра послуг, зокрема у сфері фінансового консалтингу, ризик-менеджменту та стратегічного планування.

Отже, бухгалтерський аутсорсинг є важливим інструментом підвищення ефективності управління підприємством, який дозволяє оптимізувати витрати, підвищити якість облікової інформації та забезпечити гнучкість організаційних процесів. Його застосування сприяє адаптації підприємств до сучасних умов господарювання, зниженню ризиків та забезпеченню сталого розвитку. Водночас досягнення максимального ефекту від використання аутсорсингу можливе лише за умови раціонального вибору партнера та ефективної організації взаємодії з ним, що підкреслює його значущість як складової сучасної системи управління.

1. Багрій К. Л. Деякі аспекти організації бухгалтерського обліку в аутсорсинговій фірмі. Незалежна Україна: вектори політичного та соціально-економічного розвитку : матеріали VII Міжвузівської науково-практичної конференції 14 квітня 2023 р., Одеса : Одеський торговельно-економічний фаховий коледж, 2023. С. 67-69. URL : https://surl.li/xcywsx
2. Багрій К. Л. Особливості розвитку бухгалтерського аутсорсингу в сучасних умовах. Сучасний стан, проблеми та перспективи розвитку бізнесу, фінансово-кредитних та облікових систем : матеріали IV Міжнар. наук.-практ. конф., 17 трав. 2024 р., Харків : ХНУ ім. В. Н. Каразіна, 2024. С. 92–95. URL : https://surl.li/wjuxhv

БАРАНДИЧ ЛЮДМИЛА, здобувач вищої освіти
Науковий керівник – **СКИБА ГАННА**, к.е.н, доцент,
доцент кафедри фінансів, банківської та страхової справи,
Навчально-науковий Інститут управління, економіки та бізнесу,
ПрАТ «ВНЗ Міжрегіональна Академія управління персоналом», м. Київ

ЕФЕКТИВНА ОРГАНІЗАЦІЯ ОБЛІКУ ТА КОНТРОЛЮ РОЗРАХУНКІВ З ПОКУПЦЯМИ ТА ЗАМОВНИКАМИ У КОМУНАЛЬНОМУ ПІДПРИЄМСТВІ

В умовах реформування комунального сектору особливе значення має ефективний контроль за розрахунками з покупцями та замовниками. Своєчасне надходження коштів за послуги та роботи забезпечує ліквідність і безперервність діяльності, тоді як недосконалі облік і контроль спричиняють накопичення простроченої заборгованості. Тому організація обліку та контролю розрахунків потребує наукового обґрунтування та практичного вдосконалення.

Вітчизняні науковці досліджували облік дебіторської заборгованості та управління розрахунками з покупцями як важливий елемент фінансового управління підприємством. У роботах підкреслюється необхідність інтеграції обліку, аналізу та внутрішнього контролю для ефективного використання фінансових ресурсів [1; 2]. Водночас специфіка комунальних підприємств із регульованими тарифами та соціальними функціями вимагає додаткового вивчення організаційних аспектів обліку розрахунків.

Метою дослідження є обґрунтування теоретичних і практичних засад ефективної організації бухгалтерського обліку та контролю розрахунків з покупцями і замовниками у комунальному підприємстві та визначення напрямів їх удосконалення.

Розрахунки з покупцями та замовниками відображають взаємодію підприємства з контрагентами щодо реалізації продукції, виконання робіт чи надання послуг і формують дебіторську заборгованість як частину оборотних активів. Для комунальних підприємств значна частка таких розрахунків із населенням і бюджетними установами підвищує ризик несвоєчасних платежів. Тому правильна організація обліку забезпечує контроль оплат, достовірність звітності, прогнозування грошових потоків і управління ліквідністю. Дебіторська заборгованість визнається активом за умови ймовірності отримання економічних вигід і можливості її достовірної оцінки [3].

Ефективна система обліку розрахунків з покупцями передбачає чітку побудову синтетичного та аналітичного обліку. Основними елементами організації є: *документальне забезпечення операцій* (договори, акти виконаних робіт, рахунки-фактури, платіжні документи); *аналітичний облік* (за кожним контрагентом, договором та строками погашення заборгованості); *автоматизація облікових процесів* (забезпечує оперативність обробки інформації); *регулярна інвентаризація розрахунків* (для підтвердження

реальності заборгованості).

Важливим інструментом є формування реєстрів дебіторської заборгованості із розподілом за строками її виникнення, що дозволяє своєчасно виявляти прострочені борги. Контроль розрахунків із покупцями має бути безперервним процесом і включати попередній, поточний та наступний контроль.

До ключових контрольних процедур належать: перевірка умов договорів перед їх укладанням; контроль правильності оформлення первинних документів; звіряння взаєморозрахунків із контрагентами; аналіз строків погашення дебіторської заборгованості; створення резерву сумнівних боргів.

Ефективний внутрішній контроль дозволяє зменшити ризик безнадійної заборгованості та підвищити фінансову дисципліну споживачів послуг.

Аналітична робота є необхідною складовою управління дебіторською заборгованістю. *Вона включає розрахунок таких показників:* коефіцієнта оборотності дебіторської заборгованості; середнього періоду її погашення; частки простроченої заборгованості; співвідношення дебіторської і кредиторської заборгованості.

Регулярний аналіз дозволяє оцінити ефективність кредитної політики підприємства та визначити потребу у коригуванні умов розрахунків із клієнтами.

З метою підвищення ефективності управління розрахунками у комунальних підприємствах доцільно: впроваджувати електронний документообіг; застосовувати автоматизовані системи моніторингу дебіторської заборгованості; встановлювати ліміти заборгованості для контрагентів; посилювати претензійно-позовну роботу; інтегрувати облікову інформацію з системою управлінського аналізу.

Реалізація зазначених заходів сприятиме підвищенню фінансової стійкості підприємства та забезпечить прозорість його діяльності.

Ефективний облік і контроль розрахунків з покупцями та замовниками забезпечує стабільність комунального підприємства, достовірність даних про дебіторську заборгованість та мінімізує ризики її неповернення. Поєднання обліку, аналізу та контролю дозволяє вчасно виявляти проблемні розрахунки, оптимізувати грошові потоки та підвищувати фінансову дисципліну, а впровадження сучасних інформаційних технологій підвищує ефективність управління фінансами.

1. Бутинець Ф.Ф. Бухгалтерський фінансовий облік: підручник. Житомир: ПП «Рута», 2019. 912 с.
2. Савицька Г.В. Економічний аналіз діяльності підприємства: навч. посіб. Київ: Знання, 2020. 668 с.
3. Національне положення (стандарт) бухгалтерського обліку 10 «Дебіторська заборгованість»: затв. наказом Міністерства фінансів України від 08.10.1999 № 237. Київ, 1999.

БАРАНІК АРТУР, здобувач вищої освіти
Науковий керівник - **ЛИСЕНКО АЛЛА**, к.е.н., доцент,
доцент кафедри аудиту, обліку та оподаткування,
Центральноукраїнський національний технічний університет,
м. Кропивницький

ВНУТРІШНІЙ КОНТРОЛЬ В СИСТЕМІ УПРАВЛІННЯ АГРАРНИМ ФОРМУВАННЯМ

Сучасні аграрні формування функціонують у нестабільному середовищі, мають значну залежність від природно-кліматичних умов, постійного коливання цін на продукцію та ресурси. Це зумовлює потребу у впровадженні ефективних управлінських механізмів та дієвої системи внутрішнього контролю.

Внутрішній контроль поєднує в собі сукупність методів, процедур, організаційних заходів, спрямованих на забезпечення законності й ефективності господарської діяльності аграрних формувань. Він не обмежується виключно перевіркою фінансових показників, а охоплює загалом операційну, інвестиційну, фінансову діяльність таких формувань. Дієва система внутрішнього контролю забезпечує керівництво достовірною інформацією для прийняття обґрунтованих рішень.

Основною метою здійснення внутрішнього контролю є забезпечення повноти і правильності ведення обліку, збереження активів, раціональне використання ресурсів. Серед його важливих завдань - запобігання помилкам та зловживанням, підвищення достовірності обліку й звітності, забезпечення контролю за діяльністю структурних підрозділів та дотриманням технологічних процесів.

Потрібно враховувати, що внутрішній контроль в агросфері має низку особливостей: наявність специфічних видів активів (зокрема, біологічних активів), значна тривалість циклу виробництва, що впливає на оцінку результатів діяльності; залежність від природно-кліматичних умов конкретного року, що суттєво ускладнює процес планування і нормування витрачання ресурсів; територіальна розосередженість аграрного виробництва, у зв’язку з чим необхідно здійснювати посилений контроль за використанням паливно-мастильних матеріалів, насіння та кормів, сільськогосподарської техніки.

При здійсненні внутрішнього контролю важливе значення надається бухгалтерській інформації. При цьому слід враховувати, що «така інформація характеризує ті події, які вже відбулися, а тому її якість визначається мінімізацією розриву в терміні виникнення самої події та її відображення в обліку» [1, с. 24].

Важливу роль при організації внутрішнього контролю в аграрних формуваннях відіграє середовище контролю, його залежність від особливостей організаційної структури, культури управління, кадрової політики. Значущими є й використовувані підходи до оцінки ризиків, адже вони здійснюють вплив на

можливість вчасно виявити загрози та максимально нейтралізувати їх негативний вплив на виробничо-господарську діяльність.

Практичну реалізацію внутрішнього контролю забезпечують контрольні процедури, такі як інвентаризація, контрольні обміри, аналіз відхилень і т. ін. Інформаційно-облікове забезпечення створює базу для проведення контролю, а моніторинг виробничих ситуацій та результатів контролю дає змогу удосконалювати систему управління.

Внутрішній контроль у системі управління аграрним формуванням забезпечує виконання функції зворотного зв'язку, оскільки дає можливість оцінити, наскільки є прийнятними розроблені рішення, якою мірою вони відповідають встановленим цілям. Упровадження дієвої системи внутрішнього контролю підвищує відповідальність керівників структурних підрозділів, забезпечує раціональне використання ресурсів, покращення дисципліни. Разом з тим, у практиці діяльності аграрних формувань часто виникають проблеми при організації внутрішнього контролю: недостатня кількість кваліфікованих кадрів, проблеми цифровізації господарського контролю в агросфері, недостатня формалізація контрольних процедур.

Для вдосконалення внутрішнього контролю в аграрних формуваннях необхідно впроваджувати сучасні інформаційні управлінські системи, застосовувати цифрові технології контролю, наприклад, GPS-моніторинг роботи технічних засобів, адаптувати систему внутрішнього контролю до стандартів корпоративного управління, використовуваних у ЄС. При упровадженні цифровізації в систему внутрішнього контролю необхідно враховувати основні виклики цифровізації, до переліку яких науковці відносять: значне зростання обсягу даних; можливі проблеми з точністю, повнотою, актуальністю, зрозумілістю інформації; обмеження доступу до певної інформації і її швидке «старіння»; складність та ресурсомісткість процесу інтеграції даних; обліково-аналітичні компетенції [2, с. 294-295].

Отже, внутрішній контроль є невід'ємною складовою в системі управління аграрним формуванням. Раціональна організація внутрішнього контролю забезпечує зниження ризиків, підвищення фінансової стійкості аграрного формування, забезпечення його ефективного розвитку.

1. Лисенко А. М. Інформаційно-облікове забезпечення внутрішнього контролю та аналізу фінансово-господарської діяльності закладів вищої освіти державної форми власності. Theoretical Foundations in Economics and Management: collective monograph. Boston: Primedia eLaunch, 2022. Section 1.2. P. 17-64. URL: http://dspace.kntu.kr.ua/jspui/handle/123456789/12242
2. Лисенко А. М. Цифровізація обліково-аналітичних процесів як основа раціонального управління підприємством. Цифрова еволюція сучасного бізнесу: виклики, тенденції та перспективи в умовах цифрової економіки України: кол. моногр. / за ред. А. В. Череп, І. М. Дашко, Ю. О. Огренич, О. Г. Череп. Рига: Baltija Publishing, 2025. Розд. 3.3. С. 291-340. URL: https://dspace.kntu.kr.ua/handle/123456789/16961

БЕРЖАНІР ІННА, канд. екон. наук, доцент,
доцент кафедри фінансів, обліку та економічної безпеки.
Уманський державний педагогічний університет імені Павла Тичини, м. Умань

ОСОБЛИВОСТІ ОРГАНІЗАЦІЇ ОБЛІКУ ВЛАСНОГО КАПІТАЛУ ПІДПРИЄМСТВА

Одним із найскладніших завдань, які вирішуються у процесі прийняття фінансових рішень, є вибір оптимізаційної структури власного капіталу, яка передбачає оптимальне співвідношення власних і залучених джерел підприємства. Фінансовий стан підприємства вважається найкращий, якщо у його структурі перевищує частка власного оборотного капіталу. Тому актуальним є дослідження порядку обліку власного капіталу підприємства та усунення недоліків в його обліку.

На сьогодні організація обліку власного капіталу має недоліки, зокрема: відсутність окремого стандарту для обліку власного капіталу; неврахування впливу економічних факторів на величину власного капіталу; у наказі про облікову політику відсутній пункт про облік складових власного капіталу; відсутність у наказі про облікову політику підприємства порядок обліку виплат у разі виходу із товариства; недосконаліть аналітичного обліку за окремими складовими власного капіталу; відсутність нормативно-методичних рекомендацій щодо обліку власного капіталу [1].

Для удосконалення обліку власного капіталу на підприємстві необхідно внести зміни до Наказу про облікову політику підприємства, виділивши окремим пунктом облік власного капіталу. Це питання набуває особливої актуальності, тому що в умовах кризового стану необхідні докорінні зміни в діяльності підприємства аж до можливого продажу частини основних засобів. Через це адміністрації потрібна інформація, з якою частиною акціонерів можна провести оперативно-роз'яснювальну роботу в поточному порядку з метою заручення підтримкою реорганізаційних рішень на зборах акціонерів.

Повноцінне використання сучасних ефективних програмних продуктів дозволило б значно підвищити ефективність управлінського обліку та забезпечити комплексне використання первинної інформації для потреб обліку, аналізу та аудиту статутного капіталу.

В умовах ринкової економіки інформація щодо капіталу підприємства є необхідною умовою прийняття стратегічних рішень у галузі визначення джерел формування фінансових ресурсів та їх розміщення в активах підприємства. Від якості та різноманітності інформації, яка подається обліку залежить рівень управління фінансовими ресурсами і, як наслідок, – забезпечення фінансової стабільності, платоспроможності і кредитоспроможності підприємства.

При веденні обліку власного капіталу актуальною залишається проблема щодо формування власних фінансових ресурсів. Наявність такої інформації забезпечує можливість залучення власних фінансових ресурсів з різного роду джерел у відповідності до потреб його розвитку в майбутньому. Це дозволить

сформувати необхідний рівень самофінансування виробничого розвитку підприємства.

З метою управління облікова інформація використовується для: аналізу формування власних фінансових ресурсів підприємства з метою виявлення їх потенціалу і його відповідність темпам розвитку підприємства; визначення загальної потреби у власних фінансових ресурсах; оцінки вартості залучення власного капіталу з різних джерел; забезпечення максимального обсягу залучення власних фінансових ресурсів за рахунок внутрішніх джерел; забезпечення необхідного обсягу залучення власних фінансових ресурсів із зовнішніх джерел; оптимізації співвідношення внутрішніх і зовнішніх джерел формування власних фінансових ресурсів [3].

Для управління власним капіталом на стадії створення нового підприємства необхідна облікова інформація про засновників, їх частку в сукупному капіталі та її отримання у формі матеріальних цінностей, нематеріальних активів та коштів. У подальшому необхідні бухгалтерські дані про збільшення первинного капіталу за рахунок надходження нових вкладень, формування резервного капіталу в результаті розподілу прибутку, а також про зменшення статутного капіталу при вибутті учасників, вилучення засобів з певних причин.

Облік власного капіталу забезпечує інформацією про операційну діяльність, фінансову діяльність, при цьому об’єднуючи функції управління – облік, планування, координацію, контроль, аналіз, прийняття рішень. Враховуючи, що одержання прибутку є основною метою діяльності комерційного підприємства і забезпечує інтереси власників (засновників, акціонерів), це визначає необхідність ефективного та безперервного управління ним.

Отже, основними напрямами, спрямованими на підвищення ефективності обліку власного капіталу підприємства є: обирання компромісного підходу до фінансування активів суб’єкта господарювання; аналіз фінансово-майнового стану, що передбачає врахування інтенсивності використання основного капіталу, що є показником ефективності роботи підприємства; скорочення термінів дебіторської заборгованості, що прискорить оборотність капіталу тщо.

1. Бержанір І. А. Власний капітал підприємства: економічна сутність та особливості обліку. *Актуальні проблеми розвитку економіки регіону.* 2023. Вип. 19. Т. 2. С. 78–86.
2. Коркушко О. Н. Застосування комп’ютерних технологій для удосконалення формування облікової інформації про власний. *Інноваційна економіка.* 2013. № 7. С. 325–329.
3. Скиба Г. І., Владика Ю. П., Бержанір І. А. Перспективи розвитку інтегрованої звітності та її роль у майбутньому сталого розвитку. *Держави і регіони. Серія: Економіка та підприємництво.* 2025. № 1 (135). С. 59–64. DOI: https://doi.org/10.32782/1814-1161/2025-1-10

БЄЛЯЄВ ВІТАЛІЙ, здобувач вищої освіти
Науковий керівник – **МОШКОВСЬКА ОЛЕНА**, д.е.н., професор,
професор кафедри обліку та оподаткування
Державний торговельно-економічний університет, м. Київ

ШЛЯХИ ВДОСКОНАЛЕННЯ ПРОЗОРОСТІ ФІНАНСОВОЇ ЗВІТНОСТІ В КОНТЕКСТІ ЦИФРОВІЗАЦІЇ УКРАЇНИ

Фінансова звітність підприємств та організацій є інформацією про важливий аспект суспільного життя. Ці дані цінні, і велика частина з них має бути доступною та відкритою для бізнесу, стартапів, урядовців, журналістів, громадськості – користувачів фінансової звітності. Відкриті дані сприяють чесній конкуренції, дотриманню законодавства, довірі в ділових відносинах, та суспільному розвитку. Під час академічного, маркетингового, або регуляторного дослідження може виникати необхідність ознайомитись із фінансовою звітністю та проаналізувати її, зокрема без формального запиту – за відкритими даними або веб-сайтом підприємства [1]. Виконанню цього завдання на практиці перешкоджає комплекс факторів, які частково випливають один з наступного:

– технологічні: слабка машиночитаність формату даних, відсутня інтеграція інформаційної системи, незадовільний досвід користувача (UX, user experience);

– освітньо-кваліфікаційні: рівень цифрової грамотності, традиція в підготовці бухгалтерів та осіб, відповідальних за адміністрування веб-ресурсів;

– організаційні: нечітка внутрішня відповідальність (governance) за якість і своєчасність оновлення даних, недостатнє фінансування напрямку;

– політичні: необов’язковість оприлюднення звітності в якісному форматі для частини суб’єктів, зокрема тих, що складають звітність за національними, а не міжнародними стандартами бухгалтерського обліку;

– культурні: ставлення до забезпечення прозорості фінансової звітності як до загрози шпіонажу чи невдячних зусиль за формальним обов'язком – а не як фактору підвищення довіри й ділової привабливості для партнерів.

З метою розв’язання описаної проблеми доступу доречно, по-перше, зрозуміти позицію центральних органів влади щодо предмету на рівні принципів і норм, по-друге – розглянути існуючі рішення проблеми, тобто формати подання фін. звітності, та по-третє – запропонувати певні напрямки вдосконалення, реалізацію яких можуть провадити підприємства або відповідні державні органи.

Правова й регуляторна база, яка стосується теми, представлена у фрагментах нормативних та підзаконних актів, узагальнених у табл. 1.

Таблиця 1 - **Нормативна база щодо оприлюднення фінансової звітності**

Нормативно-правовий акт	Зміст релевантних положень
Порядок подання фінансової звітності, затверджений постановою Кабміну від 28.02.2000 № 419	Згідно з п. 2, річна фінансова звітність разом з відповідними звітами повинні бути оприлюднені на веб-сторінці або веб-сайті підприємства (у повному обсязі), зокрема значущими підприємствами, у форматі, що виключає можливість редагування користувачами, та в єдиному електронному форматі, визначеному Мінфіном на основі таксономії фінансової звітності за МСФЗ.
Закон України «Про бухгалтерський облік та фінансову звітність» від 16.07.1999 № 996-XIV	За ст. 14, п. 2., Фінансова звітність підприємств не становить комерційної таємниці та не є конфіденційною інформацією чи інформацією з обмеженим доступом (крім передбачених випадків). Також, за п. 7, оприлюднена звітність повинна зберігатися на веб-сайті підприємства протягом не менше шести років [2].
Закон України «Про доступ до публічної інформації» від 13.01.2011 № 2939-VI	Відповідно до ст. 4 та п. 1 ст. 10^1, розпорядники публічної інформації зобов'язані надавати її у формі відкритих даних на запит, регулярно оновлювати її на єдиному державному веб-порталі відкритих даних та своїх веб-сайтах, а формат відкритих даних передбачає автоматизоване оброблення електронними засобами, вільний та безоплатний доступ і подальше використання.
Положення про набори даних, які підлягають оприлюдненню у форматі відкритих даних, затверджене постановою Кабміну від 21.10.2015 № 835	За п. 1, оприлюднення наборів даних здійснюється зокрема за принципом інклюзивності розвитку - забезпечення розпорядниками підтримки та сприяння створенню нових інформаційних ресурсів та послуг на основі відкритих даних. Так, за п. 3, розпорядники можуть створювати модулі управлінської аналітики на основі наборів даних, і за п. 27, публікація наборів даних у сферах фінансів та податків є пріоритетним напрямом реалізації державної політики.

Джерело: складено автором.

За результатами огляду можна зробити висновок, що принципи й вимоги законодавства щодо оприлюднення фінансової відповідають поставленим цілям. Далі в табл. 2 наведено характеристику найпоширеніших форматів, у яких оприлюднюється фінансова звітність.

Таблиця 2 - **Цифрові формати подання фінансової звітності**

Цифровий формат подання	Виконувані практичні завдання		
	Презентабельність як доступного офіційного документу	Перенесення до табличного процесору типу Microsoft Excel	Масова обробка звітності сукупності підприємств
PDF	Так	Ні, лише вручну	Ні
.xlsx, .csv, .docx	Ні, сумнівно	Так	Ні, різна структура
XML (ZIP/API)	Ні, не застосовно	Ні, лише з ПЗ	Так
iXBRL	Так	Так	Так

Джерело: розроблено автором.

Отож, для досягнення всіх або деяких із зазначених цілей у випадку

НП(С)БО використовуються комбінації перших двох варіантів, а файли у форматі XML для більшості надавачів створюються Держстатом. Формат iXBRL (inline eXtensible Business Reporting Language – вбудована розширювана мова ділової звітності) забезпечує виконання всіх трьох завдань одночасно в межах одного файлу, створені численні інструменти його заповнення, валідації та масової обробки, проте наразі цей формат доступний лише для МСФЗ [3].

У першому випадку існує проблема того, що через обмеженість зобов'язань, середні, малі та мікропідприємства нерідко оприлюднюють звітність лише на виконання формальних вимог, у тому числі скан-копії без розпізнавання чисел. Для її вирішення достатньо публікації PDF із розміткою за стандартом PDF/UA, автоматично конвертованого з цифрового оригіналу – для читання людиною і забезпечення доступності (accessibility) та додатку – файлу Excel для аналізу.

Набір відкритих даних фінансової звітності, розпорядником якого є Державна служби статистики України, публікується у вигляді ZIP-архівів, розмір яких на один звітній рік може сягати 700 мегабайт і налічувати понад 560 000 файлів лише за формою № 1 «Баланс» [4], що робить аналіз фінансової звітності за кодом ЄДРПОУ нетривіальною задачею, яка вимагає тривалого завантаження й пошуку, а також перегляду в ієрархічному, але не табличному вигляді, або застосування стороннього переглядача. Доречним заходом було б створення модулю управлінської аналітики безпосередньо за запитом та в типовій формі, аналогічно такому функціоналу в приватній системі аналітики відкритих даних Clarity Project, але безоплатно. Відносну простоту реалізації подібних рішень демонструє новий сайт Держстату за адресою https://stat.gov.ua.

У другому випадку існує перспектива адаптації XBRL для НП(С)БО. Так, як випливає з назви *розширюваної* мови, вона підтримує національні таксономії, так звані GAAP (Generally Accepted Accounting Principles – загальноприйняті принципи бухгалтерського обліку), що функціонують на довгостроковій основі в США, Німеччині, Японії тощо. У межах 5-річної державної програми можливе створення і популяризація розширення, яке дозволило б користуватися глобальним інструментарієм XBRL залишаючи узгодженість із НП(С)БО, а в перспективі 10-15 років відсьогодні – стати мостом для автоматичної міграції національної звітності до МСФЗ, що ввижається реалістичним, враховуючи обов'язковість МСФЗ для суспільно важливих підприємств та досвід країн зі значною конвергенцією стандартів звітності – Польщі, Чехії, Італії тощо [5].

Решта перешкод прозорості крім технологічних імовірно може бути подолана синергічно: за сприятливої дії ефекту «Вікна Овертона» від євроінтеграції та глобалізації, гармонізації законодавства, удосконалення організаційних норм і проведення відповідних заходів, поширення освітніх ресурсів та цільового фінансування з метою стимулювання ділової активності. Сьогоденні зусилля Мінцифри доводять великий потенціал України у

швидкому й безпрецедентному впровадженні інновацій та реформ на національному рівні.

Отже, прозорість і доступність є важливими принципами щодо фінансової звітності, закріпленим в національному та міжнародному законодавстві та діловій практиці. Їх досягнення вимагає розв'язання низки технологічних та інших задач за співпраці приватних організацій і держави. Поєднання існуючого глобального досвіду та надбань, зокрема системи XBRL, з інноваційним потенціалом України здатне забезпечити сталий розвиток ділової активності.

1. Бухгалтерський облік : підручник / авт.: О.В. Фоміна, С.Я. Король, А.П. Шаповалова, та ін. – Київ : ДТЕУ, 2024. – 224 с. – Бібліогр.: с. 220-223. – ISBN 978-966-918-113-8
2. Про бухгалтерський облік та фінансову звітність в Україні : Закон України від 16.07.1999 № 996-XIV // База даних «Законодавство України» / Верховна Рада України. URL: https://zakon.rada.gov.ua/go/996-14
3. ПЗ для складання фінансової звітності iXBRL Report – СФЗ. Національна комісія з цінних паперів та фондового ринку. URL: https://frs.gov.ua/ixbrl-tool/pz-dlya-skladannya-finansovoyi-zvitnosti
4. Набір даних «Фінансова звітність підприємств (річна)». Костирко О. Я. Державна служба статистики України. *Єдиний веб-портал відкритих даних*. URL: https://data.gov.ua/dataset/7436ae83-dfc1-4836-9962-8af3e831c522 (дата звернення: 15.03.2026)
5. Italy publishes preferred national extension design document to assist data comparability. XBRL International Inc. Oct 22, 2021. URL: https://www.xbrl.org/news/italy-publishes-preferred-national-extension-design-document-to-assist-data-comparability

БОЙКО КАТЕРИНА, здобувач вищої освіти
Науковий керівник – **ЛУГОВА ОЛЬГА ІВАНІВНА**, к.е.н., доцент,
доцент кафедри обліку і оподаткування,
Миколаївський національний аграрний університет, м. Миколаїв

ВНУТРІШНІЙ АУДИТ ЯК ІНСТРУМЕНТ ЦИФРОВОЇ ДОВІРИ БІЗНЕСУ

У сучасних умовах цифрової трансформації економіки України забезпечення цифрової довіри стає одним із визначальних факторів стійкості та конкурентоспроможності підприємств. Цифрова довіра розуміється як рівень впевненості стейкхолдерів – клієнтів, інвесторів, партнерів, кредиторів, регуляторних органів – у надійності, безпеці, прозорості та відповідності етичним стандартам цифрових систем, процесів і даних організації. В умовах посилення кіберзагроз, зростання обсягів цифрових транзакцій, впровадження європейських норм захисту даних (GDPR, Закон України «Про захист персональних даних») та необхідності відновлення економіки після кризових подій, традиційні механізми контролю вже недостатні. Саме тут внутрішній аудит набуває нової стратегічної ролі – інструменту системного формування та підтримки цифрової довіри бізнесу.

Цифрова довіра формується на кількох ключових рівнях: надійність інформаційних систем, захист персональних та комерційних даних, прозорість обробки інформації, відповідність регуляторним вимогам і здатність організації оперативно реагувати на ризики цифрового середовища. Внутрішній аудит, як незалежна функція третьої лінії захисту, забезпечує комплексну оцінку цих аспектів, виходячи за межі класичного фінансового контролю. Він переходить від ретроспективної перевірки до проактивного моніторингу ризиків, оцінки ефективності цифрових процесів і надання обґрунтованих рекомендацій щодо підвищення стійкості бізнесу в цифровому просторі [1].

Теоретична основа такої ролі внутрішнього аудиту базується на принципах прозорості, підзвітності та простежуваність (traceability) операцій у цифрових екосистемах. Українські науковці зазначають, що в умовах цифровізації аудит перестає бути лише контрольною функцією й перетворюється на стратегічний елемент корпоративного управління, який забезпечує якість інформаційних ресурсів для прийняття рішень, знижує інформаційну асиметрію та зміцнює довіру зовнішніх зацікавлених сторін [1, 2]. Особливо важливим це стає для підприємств, що здійснюють зовнішньоекономічну діяльність або працюють у високотехнологічних секторах, де необхідна ризик-орієнтована модель аудиту, інтеграція принципів сталого розвитку та використання сучасних технологій контролю [3].

Роль внутрішнього аудиту в цифровій трансформації бізнесу проявляється насамперед через оцінку ризиків впровадження та експлуатації нових цифрових рішень – хмарних платформ, систем електронного документообігу, автоматизованих платіжних сервісів тощо. Аудитори аналізують вразливості інформаційної безпеки, ефективність контролю доступу, відповідність вимогам

щодо захисту даних та здатність систем протистояти кіберзагрозам. У кризових умовах українського бізнесу особливо цінними виявилися дистанційні методи аудиту з використанням комп'ютерно-допоміжних інструментів (CAATTs), які дозволяють проводити повноцінний аналіз великих масивів транзакційних даних без фізичної присутності на об'єкті [4].

Окремим напрямом є забезпечення кібербезпеки та захисту інформації. Внутрішній аудит оцінює відповідність систем стандартам ISO 27001, проводить тестування, аналізує політики управління інцидентами та контролює виконання вимог законодавства про захист персональних даних. Це безпосередньо впливає на рівень довіри клієнтів і партнерів, особливо в секторах електронної комерції, фінансових технологій та онлайн-сервісів [1].

Ще один важливий аспект – підвищення прозорості та підзвітності цифрових процесів. Аудит сприяє створенню механізмів traceability операцій, перевірці якості та цілісності даних, що використовуються для управлінських рішень. У контексті відновлення економіки та залучення міжнародної допомоги така прозорість стає обов'язковою умовою для отримання фінансування та підтримки. Внутрішній аудит тут виступає незалежним підтвердженням того, що ресурси використовуються ефективно та відповідно до заявлених цілей [5].

Сучасні інструменти та практики внутрішнього аудиту суттєво розширюють його можливості як інструменту цифрової довіри. Аналіз даних (data analytics) дозволяє проводити суцільне тестування операцій замість вибіркового контролю, виявляючи аномалії, дублікати та потенційні порушення в режимі, наближеному до реального часу [4]. Безперервний аудит (continuous auditing) забезпечує постійний моніторинг ключових показників і контрольних процедур. Цифрові платформи для управління аудиторськими проєктами діджиталізують весь цикл – від планування до звітування, підвищуючи прозорість і відтворюваність результатів [2]. В Україні ці інструменти адаптуються до національних особливостей: використання формату SAF-T UA для податкового моніторингу, автоматизований аналіз даних у державних інформаційних системах, застосування спеціалізованого програмного забезпечення для дистанційного аудиту в умовах обмеженого доступу до об'єктів [4]. Такий підхід сприяє формуванню довіри до цифрових процесів бізнесу з боку держави, інвесторів і міжнародних партнерів.

Водночас впровадження внутрішнього аудиту як інструменту цифрової довіри стикається з низкою викликів. Серед них – дефіцит фахівців, які володіють одночасно знаннями з аудиту та сучасними цифровими технологіями, недостатня інтеграція аудиту в стратегічне управління, опір змінам з боку бізнес-підрозділів, а також посилення регуляторних вимог, що вимагають швидкої адаптації процедур [3]. В українських реаліях ці проблеми посилюються обмеженістю ресурсів і кадровими втратами.

Перспективи розвитку пов'язані з подальшою цифровізацією аудиторської функції, переходом до прогнозного аналізу ризиків, посиленням інтеграції з іншими лініями захисту та фокусом на питаннях сталого розвитку й

відповідального використання цифрових технологій [1, 2]. В умовах європейської інтеграції та розбудови електронного врядування внутрішній аудит матиме вирішальне значення для забезпечення прозорості державно-приватного партнерства, ефективного використання міжнародної допомоги та підвищення інвестиційної привабливості українського бізнесу [5].

Окремої уваги заслуговує інтеграція внутрішнього аудиту з системами управління даними (data governance) та IT-ризиками. Якість управлінських рішень залежить від достовірності й своєчасності даних, тому аудит оцінює політики їх збирання, обробки та використання. Важливим напрямом стає аудит алгоритмів і автоматизованих рішень, зокрема на основі ШІ, що дозволяє виявляти ризики упередженості та непрозорості. У такий спосіб внутрішній аудит забезпечує не лише технічну, а й етичну складову цифрової довіри.

Посилюється і комунікаційна функція внутрішнього аудиту у взаємодії зі стейкхолдерами. Результати перевірок використовуються як для внутрішнього вдосконалення, так і для зовнішнього підтвердження прозорості бізнесу. Зростає роль нефінансової звітності та ESG-показників, які верифікуються аудитом. Це сприяє зміцненню репутації підприємств, підвищенню їх інвестиційної привабливості та розвитку довгострокових партнерств в умовах відновлення економіки України.

Таким чином, внутрішній аудит у цифрову епоху перестає бути лише контрольним механізмом і перетворюється на стратегічний інструмент формування цифрової довіри. Він забезпечує незалежне підтвердження надійності цифрових процесів, знижує ризики для стейкхолдерів і створює конкурентні переваги для бізнесу, який здатен демонструвати високий рівень прозорості, безпеки та відповідальності в цифровому середовищі.

1. Цегельник Н. І. Роль внутрішнього аудиту у забезпеченні прозорості інформаційних ресурсів для управління бізнесом в умовах цифровізації. *Актуальні питання економічних наук*. 2025. URL: https://a-economics.com.ua/index.php/home/article/view/278
2. Онешко С. В., Вітер С. А., Віремейчик А. М. Стратегія розвитку аудиту в умовах цифрової економіки. *Інвестиції: практика та досвід*. 2021. № 15. С. 64–69. URL: http://www.investplan.com.ua/pdf/15_2021/12.pdf
3. Шалімова Н. С., Шалімов В. В., Андрощук І. І. Трансформація підходів до внутрішнього аудиту та контролю підприємств високотехнологічного сектору, що здійснюють зовнішньоекономічну діяльність. *Наукові записки Львівського Університету бізнесу та права*. 2025. Вип 46. С. 155–161. URL: https://nzlubp.org.ua/index.php/journal/article/view/1777/1560
4. Оптимізація діяльності з внутрішнього аудиту в кризові часи. *Міністерство фінансів України.* URL: https://mof.gov.ua/storage/files/Оптимізація_діяльності_з_внутрішнього_аудиту.pdf
5. Скиба Г. І., Цімошинська О. В., Несходовський І. С. Роль аудиту в забезпеченні прозорості фінансової звітності в умовах цифровізації бізнесу. *Вісник Університету «Україна».* 2024. № 12 (39). URL: https://ekonomics.com.ua/s200-rol-auditu-v-zabezpechenni-prozorosti-finansovoyi-zvitnosti-v-umovah-cifrovizaciyi-biznesu

БОНДАРЕНКО НАТАЛІЯ, к.е.н, доцент,
доцент кафедри обліку, аудиту, аналізу і оподаткування,
Університет митної справи та фінансів, м. Дніпро

ОРГАНІЗАЦІЯ ОБЛІКУ ДОХОДІВ І ВИТРАТ У ЦИФРОВОМУ ОБЛІКОВОМУ СЕРЕДОВИЩІ ПІДПРИЄМСТВА

Цифровізація економічних процесів суттєво впливає на функціонування системи бухгалтерського обліку, зумовлюючи трансформацію організаційних засад формування та обробки облікової інформації. В умовах цифрової економіки облік доходів і витрат набуває нового змісту, оскільки забезпечує не лише відображення фінансових результатів діяльності підприємства, а й формування аналітичної бази для оперативного управління. Організація обліку доходів і витрат у цифровому обліковому середовищі передбачає інтеграцію інформаційних технологій у всі етапи облікового процесу – від первинного документування до формування фінансової та управлінської звітності.

Питання розвитку бухгалтерських систем під впливом цифрових технологій досліджуються у працях вітчизняних науковців. Зокрема, В.С. Ченаш, А.П. Абрамов та Е.Г. Шебештень [1] обґрунтовують необхідність модернізації бухгалтерських систем в Україні з урахуванням цифрових трансформацій та акцентують увагу на зміні архітектури облікових процесів. М. Петченко та ін. [2] аналізують тенденції впровадження цифровізації в бухгалтерський облік, підкреслюючи посилення ролі автоматизованих платформ та інтегрованих інформаційних систем. І. Орлов [3] визначає вплив сучасних цифрових технологій, зокрема IoT, блокчейну та великих даних, на організацію облікових процедур, що створює передумови для формування безперервного інформаційного потоку щодо господарських операцій. Н.В. Кудлаєва, Т.В. Косташ і А.А. Михалків [4] розглядають трансформацію системи бухгалтерського обліку під впливом цифрових технологій як процес, що охоплює не лише технічні, а й організаційно-методичні зміни.

Організація обліку доходів і витрат у цифровому середовищі характеризується переходом від фрагментарної автоматизації окремих ділянок до комплексної інтеграції облікових підсистем. Використання ERP-платформ і хмарних сервісів забезпечує синхронізацію даних щодо формування доходів та понесення витрат у режимі реального часу. Це створює можливості для оперативного контролю фінансових результатів, аналізу рентабельності окремих видів діяльності та підвищення прозорості облікових процедур. Водночас організаційна модель обліку змінюється: скорочується обсяг ручних операцій, посилюється роль налаштування алгоритмів автоматичного визнання доходів і розподілу витрат, зростає значення внутрішнього цифрового контролю.

Цифрове облікове середовище передбачає формування єдиного інформаційного простору підприємства, у межах якого дані про доходи і витрати інтегруються з підсистемами управління запасами, виробництвом, персоналом та фінансами. Така інтеграція забезпечує узгодженість фінансового

та управлінського обліку, дозволяє формувати аналітичні розрізи за центрами відповідальності, проектами, сегментами ринку. Водночас виникає потреба у чіткій регламентації прав доступу до інформації, розмежуванні повноважень щодо введення та верифікації даних, а також у забезпеченні належного рівня кібербезпеки.

Важливою складовою організації обліку доходів і витрат у цифровому середовищі є використання сучасних цифрових платформ та спеціалізованих програмних продуктів. На практиці застосовуються комплексні системи управління ресурсами підприємства (ERP), галузеві бухгалтерські програми, хмарні сервіси для ведення фінансового обліку, а також інтегровані платформи електронного документообігу. Їх функціональні можливості охоплюють автоматичне формування первинних документів, генерацію бухгалтерських проведень за налаштованими алгоритмами, контроль коректності відображення операцій відповідно до облікової політики, формування регламентованої та управлінської звітності.

Використання цифрових облікових систем дозволяє реалізувати принцип «єдиного введення даних», за якого інформація про операцію вводиться один раз і надалі використовується всіма модулями системи. У контексті обліку доходів і витрат це означає автоматичне відображення реалізації продукції або послуг у підсистемах фінансового обліку, управління дебіторською заборгованістю, податкового обліку та бюджетування. Аналогічно дані про витрати, сформовані у виробничому чи складському модулі, інтегруються у фінансову систему без додаткового дублювання. Такий підхід підвищує оперативність отримання інформації та мінімізує ризик розбіжностей між різними обліковими регістрами.

Хмарні технології забезпечують доступ до облікової інформації з будь-якої локації за умови належної авторизації, що особливо актуально в умовах дистанційної роботи та територіальної розгалуженості підприємств. Крім того, цифрові платформи підтримують можливість автоматичного оновлення програмного забезпечення відповідно до змін у законодавстві, що є важливим для правильного визнання доходів і витрат у податковому обліку. Разом з тим, використання таких систем потребує розроблення внутрішніх політик інформаційної безпеки, резервного копіювання даних та контролю доступу користувачів.

Організаційні зміни стосуються також процедур первинного документування. Використання електронного документообігу та цифрових підписів сприяє скороченню часу обробки інформації та мінімізації помилок, пов’язаних із людським фактором. Автоматизоване формування проведень за типовими операціями дозволяє стандартизувати облік доходів і витрат, однак потребує попереднього налаштування облікової політики відповідно до специфіки діяльності підприємства. Таким чином, цифровізація посилює вимоги до системності організації облікового процесу.

Важливим аспектом є зміна функціонального навантаження бухгалтера з

обліку доходів і витрат. У цифровому середовищі зменшується частка технічних операцій і зростає значення аналітичної складової діяльності. Фахівець повинен володіти навичками роботи з обліковими програмами, розуміти принципи інтеграції даних між модулями системи, здійснювати контроль коректності алгоритмів автоматичного визнання доходів і розподілу витрат. Крім того, актуалізуються компетенції у сфері аналізу великих масивів даних, формування управлінських звітів та інтерпретації фінансових показників для потреб керівництва. Підвищення рівня цифрової грамотності стає необхідною умовою ефективної організації обліку.

Разом із перевагами цифрового середовища зберігаються певні організаційні ризики. Недостатня адаптація внутрішніх регламентів до нових технологій може призводити до неузгодженості даних між підсистемами, втрати контролю за окремими операціями або порушення принципу своєчасності відображення доходів і витрат. Відсутність належного резервного копіювання та захисту інформації створює загрози безпеці фінансових даних. Тому впровадження цифрових рішень повинно супроводжуватися розробленням внутрішніх стандартів організації обліку, які враховують специфіку функціонування електронних систем.

У сучасних умовах організацію обліку доходів і витрат у цифровому середовищі доцільно розглядати як комплекс організаційно-методичних заходів, спрямованих на забезпечення безперервності, достовірності та аналітичності інформації про фінансові результати підприємства. Інтеграція цифрових платформ, спеціалізованих програм і автоматизованих алгоритмів обробки даних створює передумови для формування якісно нового рівня інформаційного забезпечення управління. Подальший розвиток цифрового облікового середовища пов'язується з розширенням можливостей аналітики в режимі реального часу, застосуванням елементів штучного інтелекту для прогнозування доходів і витрат, автоматизованою перевіркою відповідності операцій обліковій політиці та удосконаленням механізмів внутрішнього цифрового контролю, що забезпечить підвищення ефективності управління фінансовими результатами підприємства.

1. Ченаш В.С., Абрамов А.П., Шебештень Е.Г. Розвиток бухгалтерських систем в Україні під впливом цифрових технологій. *Актуальні питання економічних наук.* 2024. № 3-4. URL: https://doi.org/10.5281/zenodo.14011609

2. Петченко М., Фоміна Т., Балазюк О., Смірнова Н., Лугова О. Аналіз тенденцій упровадження цифровізації та диджиталізації в бухгалтерський облік (український кейс). *Financial and Credit Activity Problems of Theory and Practice*. 2023. № 1(48). С. 105-113. URL: https://doi.org/10.55643/fcaptp.1.48.2023.3951

3. Орлов І. Організація бухгалтерського обліку в умовах цифровізації економіки. *Acta Academiae Beregsasiensis. Economics*. 2022. № 1. С. 264-273. URL: https://aab-economics.kmf.uz.ua/aabe/article/view/25

4. Кудлаєва Н.В., Косташ Т.В., Михалків А.А. Вплив цифрових технологій на трансформацію системи бухгалтерського обліку в Україні. *Актуальні питання економічних наук.* 2025. № 7. URL: https://doi.org/10.5281/zenodo.14635426

БРАЗІЛІЙ НАТАЛІЯ к.е.н., доцент
доцент кафедри обліку, аналізу і оподаткування
Черкаський державний технологічний університет, м. Черкаси

ТРАНСФОРМАЦІЯ ОБЛІКУ, КОНТРОЛЮ ТА АУДИТУ В УМОВАХ ЦИФРОВІЗОВАНОЇ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ

В умовах цифрової економіки бухгалтерський облік, контроль і аудит перестають виконувати виключно фіксуючу функцію та трансформуються у ключові інструменти інформаційного забезпечення управлінських рішень, спрямованих на підвищення ефективності діяльності підприємства, його фінансової стабільності та конкурентоспроможності. Впровадження автоматизованих облікових систем, цифрових платформ, аналітичних інструментів і сучасних інформаційних технологій сприяє підвищенню оперативності, точності та прозорості облікових даних, водночас висуваючи нові вимоги до організації контролю й аудиту в цифровізованому середовищі. Особливої значущості набуває проблема забезпечення достовірності та надійності облікової інформації в умовах зростання обсягів даних, ускладнення бізнес-процесів і підвищення ризиків, пов'язаних з автоматизацією та цифровими загрозами [1].

У світовій науковій літературі значну увагу приділено впливу цифрових технологій на розвиток бухгалтерського обліку та аудиту. Дослідники підкреслюють, що цифровізація радикально змінює традиційну парадигму обліку, оскільки автоматизовані системи даних здатні забезпечити підвищену точність, швидкість обробки інформації та ефективне використання великих даних (big data) для управлінських цілей. Так, у роботах сучасних учених підкреслюється необхідність адаптації систем обліку до інформаційних систем підприємства, інтеграції ERP-платформ та використання електронних реєстрів для підвищення якісних характеристик облікової інформації (трансформаційний підхід до обліку цифрової епохи). Дослідження з аудиту в цифровому середовищі звертають увагу на використання аналітики даних та автоматизованих тестів для оцінювання фінансової звітності та надійності інформаційних систем. У сучасних працях підкреслюється, що традиційні методи вибіркового аудиту поступаються місцем безперервному аудиту (continuous auditing), який дозволяє у реальному часі оцінювати ризики та забезпечувати контроль на всіх етапах господарського процесу [2]. Серед вітчизняних досліджень також зростає інтерес до проблем впливу цифрових технологій на бухгалтерський облік і контроль. Українські науковці розглядають питання нормативно-правового забезпечення цифровізації обліку, визначення ролі управлінського обліку в умовах автоматизованих систем, а також механізми застосування інформаційних технологій для підвищення ефективності внутрішнього контролю. Однак, попри значну кількість публікацій, у науковій літературі все ще спостерігається недостатність комплексних моделей, що поєднують облік, контроль і аудит у єдину

цифровізовану систему управління підприємством. Багато робіт зосереджуються на окремих аспектах – використанні ERP-систем, ризик-орієнтованому аудиті або застосуванні блокчейну у бухгалтерії, але не формують цілісного підходу до інтегрованого цифрового управління. Це створює науковий розрив, що потребує подальшого дослідження механізмів взаємодії функцій обліку, контролю й аудиту в умовах цифровізації господарської діяльності.

У процесі цифровізації системи управління підприємством виникають суттєві проблеми у сфері обліку, контролю та аудиту, пов'язані насамперед із невідповідністю традиційних методик бухгалтерського обліку функціональним можливостям сучасних інформаційних систем [3]. Автоматизація часто має формальний характер і не супроводжується переглядом облікової політики та внутрішніх регламентів, що призводить до втрати аналітичного потенціалу облікових даних і зниження прозорості окремих процедур. Унаслідок цього ускладнюється внутрішній контроль, зростає залежність від програмного забезпечення та підвищуються ризики виникнення системних помилок. Водночас недостатня інтеграція бухгалтерського обліку, внутрішнього контролю й аудиту в єдине цифрове середовище, а також повільна адаптація аудиторських процедур до використання аналітики даних і автоматизованих інструментів обмежують можливості своєчасного виявлення порушень і ризиків. Додатковими викликами залишаються зростання кіберризиків та недостатній рівень цифрових компетентностей фахівців, що негативно впливає на достовірність облікової інформації та стримує розвиток обліку, контролю й аудиту як ефективних інструментів управління підприємством.

Вирішення проблем невідповідності традиційних методик бухгалтерського обліку вимогам цифрового середовища потребує комплексного перегляду облікової політики підприємства з урахуванням функціональних можливостей сучасних інформаційних систем. Доцільним є перехід від формального використання програмних продуктів до побудови цифрово орієнтованої моделі обліку, що передбачає стандартизацію облікових процедур, автоматизацію формування первинних документів та інтеграцію облікових регістрів з аналітичними модулями управління. Це дозволить забезпечити не лише технічну автоматизацію, а й підвищити управлінську цінність облікової інформації. Подолання проблеми зниження прозорості облікових процедур в умовах автоматизації можливе шляхом документування алгоритмів формування облікових показників та встановлення чітких регламентів контролю роботи інформаційних систем [2]. Важливим є впровадження внутрішніх контрольних точок у цифрових облікових процесах, що дозволяє відстежувати рух даних, виявляти помилки на ранніх етапах та забезпечувати зрозумілість механізмів формування фінансової звітності для користувачів. Проблему недостатньої інтеграції обліку, контролю та аудиту доцільно вирішувати шляхом створення єдиного цифрового інформаційного середовища підприємства. Використання інтегрованих ERP-систем і платформ

управлінської аналітики дає змогу об’єднати бухгалтерський облік, внутрішній контроль і аудит у цілісну систему, що забезпечує безперервний моніторинг господарських операцій, автоматичну перевірку відповідності встановленим правилам та оперативне формування управлінської звітності. Адаптація аудиту до умов цифрового середовища вимагає впровадження сучасних цифрових інструментів, зокрема аналітики великих масивів даних, автоматизованих аудиторських процедур і концепції безперервного аудиту. Застосування цифрових методів дозволяє перейти від вибіркових перевірок до комплексного аналізу всієї сукупності операцій, підвищити ефективність виявлення ризиків і забезпечити своєчасне реагування на відхилення у фінансовій діяльності підприємства. Зменшення інформаційних та кіберризиків можливе за умови інтеграції питань інформаційної безпеки в систему обліку, контролю та аудиту [3]. Це передбачає розмежування прав доступу до облікових даних, використання сучасних засобів захисту інформації, регулярне тестування надійності інформаційних систем і включення процедур оцінки цифрових ризиків до програм внутрішнього контролю та аудиту. Вирішення кадрової проблеми цифровізації потребує системного підвищення рівня цифрових компетентностей бухгалтерів, контролерів і аудиторів. Доцільним є поєднання професійної бухгалтерської підготовки з навчанням у сфері інформаційних технологій, аналітики даних і цифрової безпеки.

Отже, цифровізація системи управління підприємством істотно трансформує облік, контроль і аудит, підвищуючи їх значення як ключових джерел управлінської інформації. Ефективне функціонування цих підсистем у цифровому середовищі можливе лише за умови їх комплексної інтеграції, адаптації методик до сучасних інформаційних технологій та посилення ролі внутрішнього контролю й цифрового аудиту. Запропоновані підходи до вирішення виявлених проблем спрямовані на підвищення прозорості, достовірності та аналітичної цінності облікової інформації, мінімізацію ризиків і забезпечення фінансової стійкості підприємства, що підтверджує практичну доцільність розвитку обліку, контролю та аудиту як єдиної цифровізованої системи управління.

1. Кононенко, Л. В., & Ніколаєва, С. П. (2022). Трансформація системи обліково-аналітичного забезпечення як складової управління підприємством в умовах сталого розвитку та діджиталізації суспільства. *Економічний простір*, (177), 69-75. https://doi.org/10.32782/2224-6282/177-12
2. Кононенко Л. В., Назарова Г. Б., Савченко В. М. Організація обліку та аудиту у контексті використання новітніх цифрових технологій: сучасний стан, проблеми та перспективи. Проблеми сучасних трансформацій. Серія: економіка та управління. 2025. № 18. DOI: https://doi.org/10.54929/2786-5738-2025-18-09-03
3. Ченаш В. С., Абрамов А. П., Шебештень Е. Г. Розвиток бухгалтерських систем в Україні під впливом цифрових технологій. Актуальні питання економічних наук. 2024. № 3–4. DOI: https://doi.org/10.5281/zenodo.14011609

БРАЗІЛІЙ НАТАЛІЯ, к.е.н, доцент,
кафедри обліку,аналізу і оподаткування,
МІРОШНІЧЕНКО ЮЛІЯ, здобувачка вищої освіти
Черкаський державний технологічний університет, м. Черкаси

ЦИФРОВА ТРАНСФОРМАЦІЯ ОБЛІКУ ОСНОВНИХ ЗАСОБІВ ЯК ЧИННИК ПІДВИЩЕННЯ ПРОЗОРОСТІ ФІНАНСОВОЇ ЗВІТНОСТІ

Актуальність дослідження зумовлена стрімким розвитком інформаційних технологій та їх активним впровадженням у сферу бухгалтерського обліку. Сучасні підприємства потребують оперативної, точної та достовірної інформації про наявність, рух і стан основних засобів, оскільки вони становлять вагому частину майна підприємства та істотно впливають на показники фінансової звітності. Недостатній рівень автоматизації облікових процесів може призводити до помилок, затримок в обробці інформації та ускладнювати контроль за використанням активів. Використання сучасних цифрових технологій сприяє автоматизації облікових процедур, підвищує точність розрахунків і забезпечує системність накопичення даних. Це дає можливість своєчасно отримувати необхідну інформацію для формування фінансової звітності та прийняття управлінських рішень. Крім того, цифрові рішення забезпечують кращий контроль за господарськими операціями, зменшують ризик викривлення облікових даних і сприяють підвищенню рівня довіри користувачів до фінансової інформації підприємства. У сучасних економічних умовах підвищення відкритості та достовірності фінансової інформації набуває особливого значення, оскільки якісна фінансова звітність є основою ефективного управління підприємством та прийняття обґрунтованих економічних рішень. Саме тому вдосконалення облікових процесів на основі використання цифрових технологій є важливим і актуальним напрямом розвитку бухгалтерського обліку.

Сучасний науковий дискурс у галузі бухгалтерського обліку та фінансового менеджменту демонструє стрімку еволюцію підходів до відображення основних засобів під впливом глобальної діджиталізації. Аналіз зарубіжних джерел, зокрема праць таких дослідників, як Y. Zhang та J. Wen у статті “Blockchain Technology in Accounting: Information Transparency and Audit Quality”, свідчить про те, що впровадження технології розподілених реєстрів стає ключовим інструментом забезпечення достовірності звітності. Автори доводять, що блокчейн мінімізує ризики суб'єктивних маніпуляцій із термінами корисної експлуатації та методами амортизації, створюючи прозорий і незмінний цифровий слід для кожної операції з об'єктами основних засобів. Паралельно з цим, у дослідженні M. Suleiman “Digital Transformation of Accounting and its Impact on Financial Reporting Quality”, акцентується увага на ролі інтегрованих ERP-систем та інтернету речей (IoT). Застосування датчиків на виробничому обладнанні дозволяє автоматично передавати дані про фактичний виробіток та технічний стан основних засобів безпосередньо в облікову систему, що радикально підвищує точність оцінки їх зносу та

ліквідаційної вартості.

Вітчизняна наукова думка також активно адаптується до цифрових реалій, часто розглядаючи технологічні інновації крізь призму антикризового управління. Зокрема, С. А. Кузнецова та С. О. Левицька у роботі «Цифрові інструменти обліку та аудиту основних засобів: виклики воєнного часу» наголошують на критичній важливості дистанційного моніторингу. Вони пропонують використання геоінформаційних систем та супутникових даних для ідентифікації та оцінки стану майна, що забезпечує необхідний рівень прозорості звітності в умовах обмеженого фізичного доступу до об'єктів. Своєю чергою, К. В. Безверхий у статті «Трансформація системи бухгалтерського обліку основних засобів в умовах розвитку цифрової економіки» обґрунтовує перехід до концепції Smart-обліку. Використання QR-кодування та RFID-ідентифікації дозволяє створити безперервний зв'язок між фізичним об'єктом та його цифровим двійником у фінансових звітах. Це нівелює похибки ручного введення даних та забезпечує стейкхолдерів оперативною інформацією, яка раніше була доступна лише під час річних інвентаризацій. Таким чином, синергія зарубіжних технологічних розробок та вітчизняних адаптивних методик підтверджує, що автоматизація життєвого циклу основних засобів є безальтернативним шляхом до формування високої якості фінансової інформації.[1, с.149-155., 4, с. 1-2]

Разом із тим, попри значний науковий доробок, залишаються недостатньо дослідженими питання комплексного впровадження цифрових інструментів саме в обліку основних засобів та їх системного впливу на якісні характеристики фінансової звітності.

Метою дослідження є обґрунтування напрямів удосконалення обліку основних засобів в умовах цифрової трансформації з метою підвищення прозорості, достовірності та аналітичної цінності фінансової інформації підприємств. У процесі дослідження виокремлено ключові проблеми функціонування системи обліку основних засобів: збереження значної частки ручних операцій при формуванні первинних документів; відсутність повної інтеграції бухгалтерських програм із виробничими та складськими модулями; ускладненість контролю фактичного стану та місцезнаходження активів; ризики дублювання або втрати інформації внаслідок розрізненості баз даних; обмеженість фінансових ресурсів для впровадження сучасних IT-рішень; недостатній рівень цифрових компетентностей персоналу.

Для подолання зазначених проблем запропоновано концептуальну модель комплексної цифровізації обліку основних засобів, що передбачає багаторівневу трансформацію інформаційної системи підприємства.

Перший рівень - операційний, який охоплює автоматизацію первинного обліку, нарахування амортизації, формування регістрів і звітності. На цьому рівні забезпечується мінімізація ручного введення даних та зменшення ризику арифметичних і методичних помилок.

Другий рівень - інтеграційний, що передбачає об’єднання бухгалтерських,

виробничих, логістичних і управлінських модулів у єдине інформаційне середовище. Це дозволяє уникнути дублювання інформації, забезпечує синхронізацію даних і створює основу для формування консолідованої фінансової звітності.

Третій рівень - аналітико-контрольний, який включає використання цифрових інструментів ідентифікації (QR-коди, RFID-мітки), електронної інвентаризації, систем внутрішнього контролю та захисту інформації. Реалізація цього рівня забезпечує прозорість руху активів і підвищує достовірність фінансової інформації.

Запропонована модель дозволяє підвищити якість фінансової звітності за такими критеріями, як: достовірність (зменшення людського фактору); своєчасність (оперативне оновлення даних); повнота (інтеграція інформаційних потоків); порівнянність (уніфікація підходів до обробки даних); прозорість (можливість відстеження історії операцій).

Особливе значення має розвиток цифрових компетентностей бухгалтерського персоналу, оскільки цифровізація є не лише технологічним, а й організаційним процесом. Підвищення кваліфікації працівників, формування навичок роботи з ERP-системами та інструментами електронного документообігу забезпечує ефективне використання впроваджених технологій.

Цифровізація обліку основних засобів виступає стратегічним чинником підвищення якості фінансової звітності та ефективності управління активами. Комплексне впровадження ERP-систем, електронного документообігу, засобів цифрової ідентифікації та інструментів внутрішнього контролю забезпечує формування достовірної, своєчасної та аналітично цінної інформації. Подальші дослідження доцільно спрямувати на розроблення методики оцінювання економічного ефекту цифровізації та визначення показників ефективності впровадження цифрових рішень в обліку основних засобів.

1. Безверхий К. В. Трансформація системи бухгалтерського обліку основних засобів в умовах розвитку цифрової економіки. Бізнес Інформ. 2022. № 5. с. 149–155. URL: http://ppeu.stu.cn.ua/article/view/224553/224782.
2. Безручук С. Л., Грабчук І. Л. Основні концепції впливу цифровізації на якість бухгалтерського обліку // Економіка, управління та адміністрування. 2021р. № 4(98). с. 69–72. URL: https://doi.org/10.26642/ema-2021-4(98)-69-74.
3. Бунда О. М., Матюха М. М. Цифровізація системи бухгалтерського обліку підприємства. 2023. URL: https://er.knutd.edu.ua/handle/123456789/26285.
4. Кузнецова С. А., Левицька С. О. Цифрові інструменти обліку та аудиту необоротних активів: виклики воєнного часу. Економіка, управління та адміністрування. 2023. № 2 (104). с. 1–2. URL: https://repository.hneu.edu.ua/bitstream/123456789/857/1/Кузнєцова%20О.М.%20Методика%20аудиту%20основних%20засобів.pdf.
5. Мазоренко М. Стадії цифрової трансформації у методологіях та організаційному керівництві бухгалтерського обліку у сфері діяльності аграрних підприємств // Сталий розвиток економіки. 2024. № 48. DOI: https://doi.org/10.32782/2308-1988/2024-48-33.

БУБЕРЕНКО АЛІНА, здобувач вищої освіти
Науковий керівник - **ЛИСЕНКО АЛЛА**, к.е.н., доцент,
доцент кафедри аудиту, обліку та оподаткування,
Центральноукраїнський національний технічний університет,
м. Кропивницький

АВТОМАТИЗАЦІЯ ОБЛІКОВИХ ПРОЦЕСІВ ПІДПРИЄМСТВА ЯК ОСНОВА ФОРМУВАННЯ ЯКІСНОЇ ОБЛІКОВО-АНАЛІТИЧНОЇ ІНФОРМАЦІЇ

В умовах цифровізації бізнес-процесів значно підвищується оперативність прийняття рішень, зростає роль бухгалтерського обліку як основного джерела інформації про господарські процеси та явища. Враховуючи, що традиційні підходи до ведення обліку все частіше не відповідають потребам сфери менеджменту щодо аналітичності й швидкості обробки даних, набуває особливої актуальності автоматизація облікових процесів, яка виступає однією з ключових умов формування якісної обліково-аналітичної інформації.

Сучасні автоматизовані системи обліку ґрунтуються на використанні єдиної інформаційної бази, яка забезпечує тісний взаємозв'язок між управлінською та фінансовою складовими. При цьому індикаторами «цифрової зрілості» є «запровадження електронного документообігу, наявність розробленої та чітко сформульованої стратегії цифровізації, а також деталізованого плану її впровадження» [1, с. 322].

Автоматизація облікових процесів підприємства розглядається як важливий етап еволюції обліку, у якому поєднується методологія ведення обліку та сучасні інформаційні технології. Вона передбачає упровадження інформаційних систем, а також програмних продуктів для забезпечення збору облікової інформації, її обробки, узагальнення й зберігання із мінімальним втручанням людини. Серед ключових передумов автоматизації обліку необхідно виділити зростання обсягів інформації, потребу в оперативному формуванні звітності, підвищення вимог до точності даних та їх достовірності.

При упровадженні автоматизованих систем обліку слід враховувати, що в сучасних умовах інвестування коштів у розвиток рішень на основі похідних 1С є ризиковим. У зв'язку з цим дослідники рекомендують спрямувати увагу на онлайн-сервіси українського походження Dilovod та Bookkeeper, які є аналогами базової версії 1С: Бухгалтерія [2, с. 208].

Одним із визначальних чинників ефективного управління підприємством виступає якість обліково-аналітичної інформації. Під якісною інформацією потрібно розуміти таку інформацію, яка є достовірною, своєчасною, релевантною, повною і зіставною та відповідає потребам користувачів.

На зазначені характеристики інформації безпосередній вплив здійснює автоматизація облікових процесів. Так, при зменшенні впливу людського чинника підвищується достовірність інформації, оперативна обробка даних в режимі реального часу забезпечує своєчасність надходження даних в систему

менеджменту, охоплення всіх господарських операцій забезпечує повноту інформації, а автоматичне формування звітності розширює її аналітичність.

Автоматизований облік формує інформаційну основу для проведення поглибленого економічного аналізу, а також для прогнозування діяльності підприємства. Також потрібно зазначити, що автоматизація облікових процесів окрім технічної сторони ведення обліку змінює і його змістове наповнення, адже сучасні програмні продукти дають можливість формувати багатовимірну аналітичну інформацію за статтями витрат, видами діяльності підприємства, центрами відповідальності, контрагентами, а також за іншими ознаками. Саме завдяки автоматизації обліково-аналітична інформація стає більш доступною для різних рівнів управління, більш систематизованою і структурованою, орієнтованою не тільки на формування звітності, а й на забезпечення якості прийняття рішень.

Автоматизовані системи сприяють інтеграції обліку з системою управління, забезпечують можливість проведення фінансового аналізу. При цьому підвищується загальна ефективність системи інформаційного забезпечення підприємства. Водночас, маючи значні переваги, автоматизація облікових процесів супроводжується виникненням деяких проблем: значні витрати на впровадження програмного забезпечення та його обслуговування; потреба у підвищенні кваліфікації персоналу, задіяного в сфері ведення обліку; залежність якості даних від правильності налаштування системи; наявність ризиків інформаційної безпеки.

Таким чином, впровадження автоматизованих облікових систем потребує комплексного підходу, який поєднує методологічні засади обліку, технологічні рішення, професійну компетентність бухгалтерів. Автоматизація облікових процесів підприємства не може повністю замінити судження бухгалтера, але вона підсилює його роль у формуванні якісної обліково-аналітичної інформації, є важливою складовою сучасної системи обліку, забезпечує підвищення точності, оперативності, аналітичної цінності обліково-аналітичної інформації, що сприяє прийняттю обґрунтованих управлінських рішень.

1. Лисенко А. М. Цифровізація обліково-аналітичних процесів як основа раціонального управління підприємством. Цифрова еволюція сучасного бізнесу: виклики, тенденції та перспективи в умовах цифрової економіки України: кол. моногр. / за ред. А. В. Череп, І. М. Дашко, Ю. О. Огренич, О. Г. Череп. Рига: Baltija Publishing, 2025. Розд. 3.3. С. 291-340. URL: https://dspace.kntu.kr.ua/handle/123456789/16961

2. Лисенко А. М., Андрейченко К. М. Сучасні інструменти автоматизації бухгалтерського обліку на підприємствах України. Підприємництво, облік та фінанси: сучасний стан й перспективи повоєнного відродження: матеріали II Міжнар. наук.-практ. інтернет-конф., 21 трав. 2025 р., м. Херсон, Кропивницький. Херсон: ХДАЕУ, 2025. С. 206-208. URL: https://dspace.kntu.kr.ua/handle/123456789/16610

БУЛАХ ІРИНА, викладач вищої кваліфікаційної
категорії, викладач-методист,
Відокремлений структурний підрозділ Уманський фаховий коледж технологій
та бізнесу Уманського національного університету, м.Умань

ЦИФРОВІЗАЦІЯ ОБЛІКУ, АНАЛІЗУ ТА КОНТРОЛЮ В СОЦІАЛЬНО-ОРІЄНТОВАНІЙ СИСТЕМІ УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ

Сучасні умови функціонування підприємств характеризуються посиленням ролі цифрових технологій та зростанням вимог суспільства до соціальної відповідальності бізнесу. У зв'язку з цим актуалізується проблема формування соціально-орієнтованої системи управління підприємством, у межах якої облік, аналіз та контроль виконують ключову роль у забезпеченні прозорості, підзвітності та обґрунтованості управлінських рішень. Нормативною основою організації облікових процесів в Україні є Закон України «Про бухгалтерський облік та фінансову звітність в Україні», який визначає принципи формування облікової інформації та її використання для потреб управління [1].

Цифровізація бухгалтерського обліку сприяє підвищенню оперативності, достовірності та аналітичності інформації, що використовується в системі управління підприємством. Впровадження автоматизованих облікових систем, електронного документообігу, хмарних сервісів та інтегрованих ERP-платформ забезпечує формування єдиного інформаційного простору підприємства. Як зазначає П. О. Куцик, цифрові технології дозволяють поєднати фінансовий, управлінський та податковий облік, що значно підвищує якість інформаційного забезпечення управлінських рішень [2].

У соціально-орієнтованій системі управління особливого значення набуває облік соціальних витрат та зобов'язань підприємства. Цифрові облікові системи забезпечують можливість детального обліку витрат на оплату праці, соціальне забезпечення персоналу, охорону праці, професійний розвиток працівників та реалізацію соціальних програм.

Цифровізація економічного аналізу розширює можливості оцінювання результативності діяльності підприємства з урахуванням соціальних чинників. За твердженням С. Ф. Легенчука, сучасні обліково-аналітичні системи трансформуються в інструмент стратегічного управління, що забезпечує підтримку довгострокових управлінських рішень у цифровому середовищі [3].

У межах соціально-орієнтованої системи управління зростає роль прогнозного та сценарного аналізу. Цифрові технології дозволяють моделювати наслідки управлінських рішень щодо зміни рівня соціальних витрат, умов оплати праці та соціальних гарантій персоналу. Це сприяє досягненню балансу між економічною ефективністю діяльності підприємства та виконанням його соціальних зобов'язань.

Важливою складовою цифровізованої системи управління є внутрішній контроль. Автоматизація контрольних процедур, використання цифрових слідів операцій та електронних контрольних механізмів забезпечують своєчасне

виявлення відхилень і зниження ризику фінансових та соціальних порушень. У соціально-орієнтованому контексті внутрішній контроль спрямовується не лише на дотримання фінансової дисципліни, а й на забезпечення виконання соціальних стандартів, норм охорони праці та етичних принципів ведення бізнесу.

Соціальна відповідальність бізнесу є невід'ємним елементом сучасної моделі управління підприємством. Як підкреслює А. А. Пилипенко, ефективна система обліку, аналізу та контролю соціальних витрат сприяє підвищенню конкурентоспроможності підприємства та зміцненню його ділової репутації [4]. У цьому контексті цифровізація обліково-аналітичних процесів створює передумови для формування якісної інформаційної бази управління соціальним розвитком підприємства.

Водночас цифровізація обліку, аналізу та контролю супроводжується низкою проблем, серед яких зростання кіберризиків, потреба в захисті облікової інформації, дефіцит фахівців із належними цифровими компетентностями та недостатня адаптованість нормативно-правового регулювання. Подолання зазначених проблем потребує системного підходу, що поєднує технологічні, організаційні та кадрові рішення.

Державна політика у сфері цифрової трансформації створює сприятливі умови для розвитку цифровізованих систем управління підприємствами. Відповідно до стратегічних документів Міністерства цифрової трансформації України, цифровізація економіки розглядається як ключовий чинник підвищення ефективності та сталого розвитку бізнесу.

Отже, цифровізація обліку, аналізу та контролю є важливою умовою розвитку соціально-орієнтованої системи управління підприємством. Вона забезпечує підвищення прозорості діяльності, обґрунтованість управлінських рішень та формування інформаційної основи для досягнення сталого соціально-економічного розвитку в умовах цифрової економіки.

1. Закон України «Про бухгалтерський облік та фінансову звітність в Україні» від 16.07.1999 № 996-XIV. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/996-14

2. Куцик П. О. Цифровізація бухгалтерського обліку як чинник підвищення ефективності управління підприємством. *Економічний аналіз*, 2021. URL: https://www.econa.org.ua/index.php/econa/article/view/1946

3. Легенчук С. Ф. Обліково-аналітичні системи в умовах цифрової економіки. *Бухгалтерський облік і аудит*, 2022. URL: http://boau.com.ua/index.php/boau/article/view/187

4. Пилипенко А. А. Соціальна відповідальність бізнесу в системі управління підприємством. *Економіка та держава*, 2023. URL: http://www.economy.in.ua/pdf/3_2023/7.pdf

БУРЛАКА-ГРИБАЙЛО ДІАНА, здобувач вищої освіти
Науковий керівник – **СКИБА ГАННА**, к.е.н, доцент,
доцент кафедри фінансів, банківської та страхової справи,
Навчально-науковий Інститут управління, економіки та бізнесу,
ПрАТ «ВНЗ Міжрегіональна Академія управління персоналом», м. Київ,
Україна

ЕФЕКТИВНІ ПІДХОДИ ДО ОБЛІКУ, АНАЛІЗУ ТА АУДИТУ МАЛОЦІННИХ І ШВИДКОЗНОШУВАНИХ ПРЕДМЕТІВ НА ПІДПРИЄМСТВІ

Малоцінні та швидкозношувані предмети (МШП) є невід'ємною складовою матеріально-технічної бази підприємства. Вони забезпечують безперебійну роботу виробничих і адміністративних процесів та виступають важливим елементом оборотних активів. Раціональна організація обліку МШП дозволяє підприємству своєчасно відображати фактичні витрати, контролювати залишки та забезпечувати достовірність фінансової звітності [1].

В сучасних умовах господарювання облік МШП повинен поєднувати три основні напрями:

1. Бухгалтерський облік – систематизація даних про рух МШП, їх вартість, залишки та списання;

2. Аналітичний контроль – оцінка ефективності використання ресурсів, визначення матеріаломісткості та оборотності;

3. Аудит і внутрішній контроль – перевірка правильності документального оформлення операцій, відповідності списання нормам і достовірності відображення в обліку [2].

Науковці наголошують, що ефективний облік і аудит МШП дозволяють не лише оцінювати фінансові результати, а й оптимізувати використання ресурсів, зменшувати втрати та контролювати грошові потоки [3]. Особливо це важливо для підприємств із високою матеріаломісткістю виробництва, де МШП займають значну питому вагу у витратах.

Процес обліку малоцінних та швидкозношуваних предметів починається з їх надходження на склад, де здійснюється ретельна документальна фіксація приймання за допомогою накладних, актів приймання та інших первинних документів. Після цього матеріали підлягають систематизації за видами, призначенням та іншими характеристиками, що забезпечує точність ведення аналітичного обліку та спрощує контроль за їх рухом. Синтетичний облік ведеться на рахунках 22 «Малоцінні та швидкозношувані предмети» та 23 «Витрати на виробництво», що дозволяє відображати переміщення МШП у загальному балансі підприємства та формувати достовірну фінансову інформацію [1].

Особлива увага приділяється оцінці вартості МШП, оскільки вона безпосередньо впливає на собівартість продукції, фінансові результати та прибутковість підприємства. Згідно з Національними положеннями

(стандартами) бухгалтерського обліку, малоцінні та швидкозношувані предмети визнаються активом за умови ймовірності отримання економічної вигоди у майбутньому та можливості достовірної оцінки їх вартості. Правильне визначення вартості МШП забезпечує точність відображення витрат, оптимізацію запасів і підвищення ефективності використання матеріальних ресурсів у процесі виробничої та операційної діяльності [2].

За сучасних умов ефективне ведення обліку МШП передбачає інтеграцію автоматизованих систем обліку та аналітики, що дозволяє оперативно контролювати залишки, рух матеріалів, планувати закупівлі та своєчасно списувати витрати, що сприяє підвищенню загальної фінансової дисципліни підприємства [3].

Аналіз складу, структури та динаміки МШП дозволяє виявити найбільш активно використовувані матеріали, резерви для зменшення витрат і оптимізації запасів. Показники оборотності та матеріаломісткості є важливими інструментами оцінки ефективності використання ресурсів і планування закупівель [3].

Внутрішній контроль передбачає: перевірку правильності документального оформлення списання; відповідність списання нормам споживання; контроль залишків МШП на складах; своєчасність та достовірність відображення господарських операцій у фінансовій звітності.

Аудиторська перевірка МШП дозволяє оцінити: достовірність синтетичного та аналітичного обліку; правильність оцінки вартості; відповідність списання встановленим нормам; ефективність системи внутрішнього контролю [1,2].

На прикладі ТОВ «Архітектурна майстерня «АРТ-ПРОЕКТ» проведені аудиторські процедури підтвердили, що оптимізація облікових і контрольних процесів дозволяє підвищити ефективність використання МШП, зменшити витрати та запобігти неправильному вибуттю активів.

Впровадження комплексної системи обліку, аналітики та контролю малоцінних і швидкозношуваних предметів забезпечує достовірність фінансової інформації та підвищує фінансову дисципліну підприємства, а оптимізація структури запасів і контроль їх руху дозволяють зменшити втрати, забезпечити своєчасне списання та раціонально використовувати матеріальні ресурси. Систематичний аудит МШП виступає ключовим інструментом оцінки ефективності використання активів і мінімізації ризиків неправомірного вибуття, а застосування сучасних інформаційних систем та автоматизації обліку сприяє підвищенню ефективності управління фінансовими ресурсами.

1. Білан, В. В. Бухгалтерський облік і контроль на підприємстві: навч. посібник. – К.: КНЕУ, 2018. – 256 с.
2. Національні положення (стандарти) бухгалтерського обліку. – К.: Мінфін України, 2021. – 432 с.
3. Сидоренко, О. М. Аналіз ефективності використання матеріальних ресурсів на підприємстві. – Х.: ХНУМГ, 2019. – 184 с.

ВАСЮК ЯНА, ЛИТВИНОВ ДАНИІЛ, здобувачі вищої освіти
Науковий керівник – **ОЛІЙНИК АЛІНА**, к.е.н, доцент,
доцент кафедри менеджменту ім. І.А.Маркіної
Полтавський державний аграрний університет, м. Полтава

ЦИФРОВІЗАЦІЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ЯКІСТЮ ЯК ФАКТОР ПІДВИЩЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА

У сучасних умовах розвитку економіки цифрові технології стають важливим чинником підвищення ефективності діяльності підприємств. Цифровізація бізнес-процесів сприяє вдосконаленню управлінських рішень, підвищенню якості продукції та послуг, а також формуванню стійких конкурентних переваг. Одним із ключових напрямів цифрової трансформації підприємств є цифровізація системи управління якістю.

Система управління якістю на підприємстві спрямована на забезпечення стабільного рівня якості продукції, задоволення потреб споживачів і постійне вдосконалення виробничих та управлінських процесів. Використання цифрових технологій у цій сфері дає можливість автоматизувати процеси контролю якості, підвищити точність збору та аналізу інформації, а також оперативно реагувати на відхилення у виробничих процесах [1, с. 30].

Для забезпечення стійких позицій на ринку підприємству необхідно формувати чітку стратегію розвитку, спрямовану на створення продукції та послуг, що відповідатимуть сучасним вимогам споживачів і матимуть високий попит у майбутньому. У цьому контексті важливе значення має формування ефективної системи управління якістю, інтегрованої у загальну стратегію розвитку підприємства та підтриманої сучасними цифровими технологіями.

Вивчення потреб, уподобань і очікувань споживачів, а також аналіз рівня конкурентоспроможності продукції створюють основу для розроблення ефективної маркетингової стратегії підприємства. Використання цифрових інструментів дає змогу оперативно збирати та аналізувати ринкову інформацію, що сприяє прийняттю обґрунтованих управлінських рішень щодо підвищення якості продукції та послуг [2, с. 37].

Не менш важливою складовою є стратегія технічного розвитку підприємства, яка базується на раціональному використанні наявних виробничих ресурсів, технологічного потенціалу та впровадженні інноваційних цифрових рішень. Це дозволяє вдосконалювати виробничі процеси, підвищувати їх ефективність та забезпечувати стабільний рівень якості продукції.

Важливу роль у системі управління якістю відіграє налагодження ефективної взаємодії з постачальниками. Використання цифрових платформ для управління ланцюгами постачання сприяє підвищенню прозорості співпраці, забезпеченню надійності поставок і контролю якості сировини та матеріалів [5, с. 244].

Крім того, важливою складовою підвищення якості продукції є ефективне

управління персоналом. Розвиток професійних компетенцій працівників, їх здатність до навчання та адаптації до нових технологій значною мірою визначають результативність функціонування системи управління якістю в умовах цифровізації.

Особливе значення має також організація управлінського та фінансового обліку, що дозволяє здійснювати аналіз витрат, пов'язаних із забезпеченням і підвищенням якості продукції. Використання цифрових обліково-аналітичних систем сприяє підвищенню точності даних, ефективному контролю витрат і прийняттю обґрунтованих управлінських рішень [3, с. 108].

Цифрові інструменти, такі як системи управління даними, автоматизовані системи контролю якості, програмні комплекси для аналізу показників діяльності підприємства та сучасні інформаційні платформи, дозволяють забезпечити прозорість управління якістю. Завдяки цьому керівництво підприємства отримує можливість своєчасно виявляти проблеми, оцінювати ефективність процесів і приймати обґрунтовані управлінські рішення [4, с. 166].

Важливим результатом цифровізації системи управління якістю є підвищення конкурентоспроможності підприємства. Високий рівень якості продукції та послуг сприяє зміцненню довіри споживачів, розширенню ринків збуту та підвищенню репутації підприємства. Крім того, цифрові технології допомагають зменшити витрати на контроль і управління якістю, оптимізувати використання ресурсів та підвищити продуктивність праці.

Отже, цифровізація системи управління якістю є важливим інструментом підвищення ефективності діяльності підприємства та забезпечення його конкурентоспроможності в умовах цифрової економіки. Впровадження сучасних цифрових технологій сприяє підвищенню якості управлінських процесів, формуванню інноваційного потенціалу підприємства та зміцненню його позицій на ринку.

1. Денисюк О. Г., Майданович В. В. Управління якістю продукції підприємства: теоретичні аспекти та принципи застосування. *Економіка, управління та адміністрування*. 2023. № 1(103). С. 26–35.
2. Ковальчук В.М. Цифровізація управління підприємствами. *Економіка та держава*. 2022. № 5. С.34–38.
3. Котельникова Ю.М. Підвищення конкурентоспроможності підприємств в умовах цифровізації. *Innovation and Sustainability*. 2022. № 4. С. 101–108.
4. Пушкар Т., Соболєва Г., Славута О. Цифровізація як фактор забезпечення конкурентоспроможності підприємства. *Сталий розвиток економіки*, 2023. № 2 (47). С. 165–170.
5. Терлецька Ю., Кравчук А. Управління якістю продукції у системі забезпечення конкурентоспроможності підприємства. *Молодий вчений*. 2022. № 1(101). С. 242–245.

ВАХОВСЬКА АЛІСА, здобувач вищої освіти
Науковий керівник - **КОЛІСНИК ОЛЕНА**, к.е.н., доцент,
доцент кафедри обліку та аудиту,
Державний податковий університет, м. Ірпінь

ЦИФРОВІ ДВІЙНИКИ (DIGITAL TWIN) ЯК ІНСТРУМЕНТ ТРАНСФОРМАЦІЇ ФІНАНСОВОГО УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВ В УМОВАХ ЦИФРОВІЗАЦІЇ

Цифровий двійник підприємства – це інтегрована віртуальна модель бізнес-процесів, яка в реальному часі відображає фінансові потоки, операції та взаємодії з ринком. Він поєднує дані з усіх корпоративних систем (ERP, CRM, бухгалтерія), а також за можливості з IoT-пристроїв та зовнішніх джерел, створюючи єдине «джерело правди» для всієї компанії. Така архітектура дозволяє негайно оновлюватися при зміні будь-яких показників, на відміну від традиційних фінансових моделей, які оновлюються раз на місяць чи квартал. Унаслідок цього цифровий двійник забезпечує динамічне моделювання й автоматизовану аналітику всіх фінансових процесів.

У цифровому двійнику бізнес-процесів головними компонентами є джерела даних, аналітичні модулі, моделі процесів та інтерфейси візуалізації. Джерела даних охоплюють ERP та CRM [2] системи, IoT-платформи, внутрішні бази даних і сенсори – усе, що дає змогу отримувати свіжі дані про ресурси, операції та взаємодії між підрозділами. Аналітичні модулі та алгоритми штучного інтелекту безперервно обробляють інформацію й виявляють закономірності, які лишаються непомітними за звичайних підходів. Внаслідок цього цифровий двійник стає адаптивним «інтелектуальним» середовищем, яке реагує на зміни внутрішнього й зовнішнього середовища в режимі реального часу. Побудова такого середовища вимагає сучасної IT-інфраструктури – хмарної архітектури, наступного покоління ERP із гнучким шаром даних та надійних протоколів безпеки.

Цифровий двійник кардинально розширює функції фінансової служби: від «звітування» він переходить до режиму аналітики й прогнозування. Завдяки інтеграції алгоритмів штучного інтелекту та машинного навчання можна моделювати сценарії “What-if” в реальному часі без ризику для бізнесу. Наприклад, фінансова команда може досліджувати різні грошові сценарії – як зміниться ліквідність при зміні умов постачання, коливанні валютних курсів або запуску нового проєкту – і оперативно коригувати стратегію ще до настання реальних наслідків [1].

За допомогою цифрового двійника у фінансовій сфері досягаються такі ключові переваги. Завдяки постійному потоку актуальних даних можна виконувати оновлене (rolling) прогнозування замість разових місячних чи квартальних оцінок. Модель дозволяє оцінити вплив макроризиків (коливання ринку, переривання постачань, зміни регулювань) на фінансові показники ще до їх реального настання. Завдяки інтегрованій аналітиці фінансові підрозділи

можуть миттєво коригувати бюджети та прогнози у відповідь на зміни зовнішнього середовища. Штучний інтелект аналізує тренди та операційні дані для точного прогнозування грошових потоків, витрат і доходів, враховуючи сезонність і поточні показники [4].

Інтеграція даних у єдиній моделі дає змогу створити «єдине джерело правди» для управлінського обліку. Фінанси, виробництво, логістика та інші підрозділи працюють із узгодженою інформацією – це усуває розриви між даними та дозволяє проводити інтерсекторну аналітику. Як відзначають експерти, «shared visualization tools create a single source of truth» для фінансових і операційних команд [2].

Впровадження цифрового двійника також значно підвищує прозорість фінансової інформації. Модель автоматично порівнює фінансові показники з нефінансовими (наприклад, CO_2-емісії, ESG-метрики), що дає змогу оцінити економічні наслідки екологічних чи інших нетрадиційних факторів. Операційні користувачі отримують можливість «занурюватися» у дані: від загальних KPI – до фінансових показників окремого продукту чи навіть конкретної транзакції. Це забезпечує повну простежуваність кожного показника до його першопричини (наприклад, зростання собівартості через зупинку обладнання) [1].

У галузі логістики цифрові двійники моделюють ланцюги постачання і використання транспорту, що дозволяє оцінювати ризики затримок та оптимізувати розподіл ресурсів. Аналогічно, у фінансовому секторі їх використовують для управління кредитними ризиками та оцінки капіталу: імітують грошові потоки, прогнозують наслідки інвестиційних рішень і виявляють критичні точки фінансових процесів [2].

Попри великий потенціал, широке впровадження цифрових двійників стикається з низкою значних бар'єрів. По-перше, висока вартість і складність інтеграції. Створення цифрового двійника вимагає не лише дорогого програмного забезпечення, а й ретельного формування платформи для накопичення та обробки даних. Необхідні сучасні ERP-системи, масштабовані хмарні сервіси та апаратне забезпечення. Багато компаній мають застарілі («legacy») системи, і перехід на нову архітектуру пов'язаний зі значними ресурсними затратами.

По-друге, якість даних і єдність інформації. Ефективність цифрового двійника критично залежить від «чистоти» та цілісності даних. Якщо дані фрагментовані по різних системах або мають неконсистентні формати, модель не зможе надати надійних прогнозів.

Третій виклик – кібербезпека. Концентрація всієї стратегічної фінансової інформації в одній системі робить її привабливою мішенню для зловмисників. Як попереджають експерти, цифрові двійники «збільшують уразливість з точки зору кібербезпеки». Потенційні загрози – від несанкціонованого доступу (з компрометованими обліковими даними) до цілеспрямованих кібератак на модель. Наприклад, шкідливе ПЗ може вразити цифрового двійника, підмінити

дані на хибні та спотворити результати аналізу, що призведе до помилкових управлінських рішень. Для мінімізації ризиків потрібні надійні засоби контролю доступу, шифрування, моніторингу аномалій і регулярного аудиту безпеки.

Четвертий фактор – кадровий дефіцит. Потребуються фахівці з суміжними знаннями: фінанси, великі дані, інформаційні системи та моделювання. За наявності таких спеціалістів компанії зможуть ефективно експлуатувати цифрового двійника. Безперервна підтримка моделі, розробка сценаріїв та аналіз результатів вимагають високої кваліфікації команди. Відтак більшість організацій ще не мають достатньої кількості експертів, здатних супроводжувати такі проєкти [3].

Цифрові двійники – це не просто модна технологія, а потужний інструмент, який трансформує функцію фінансів від «ретроспективного» обліку до прозорого прогнозування і стратегічного управління. Вони об'єднують найсучаснішу аналітику, моделювання сценаріїв та автоматизацію, створюючи адаптивну систему, що миттєво реагує на виклики мінливого ринку. За допомогою цифрового двійника компанії можуть значно підвищити ефективність використання ресурсів, мінімізувати фінансові ризики та зміцнити конкурентні позиції у цифровій економіці. Проте щоб розкрити весь потенціал цієї технології, необхідно вирішити питання забезпечення якісних даних, кібербезпеки та кадрового забезпечення. Подальші дослідження і практична робота мають бути спрямовані на розробку методик подолання існуючих бар'єрів та створення універсальних стандартів впровадження цифрових двійників у фінансовій сфері.

1. Controllers and the rise of digital twin finance - controllers council. *Controllers Council*. URL: https://controllerscouncil.org/controllers-and-the-rise-of-digital-twin-finance/#:~:text=,rate%20changes (дата звернення: 17.03.2026).
2. Semenenko Y. Modeling digital twins of business processes as a tool for managing company efficiency. *Scientific notes of ostroh academy national university, "economics" series*. 2025. Т. 1, № 38(66). С. 99–106. URL: https://doi.org/10.25264/2311-5149-2025-38(66)-99-106 (дата звернення: 17.03.2026).
3. Why digital twins fail without the right data foundation. *@informatica*. URL: https://www.informatica.com/blogs/why-digital-twins-fail-without-the-right-data-foundation.html#:~:text=and%20optimization%20capabilities%20are%20limited,those%20numbers%20remain%20just%20noise (дата звернення: 17.03.2026).
4. Why your company needs a digital financial twin / M. Rodt та ін. *BCG Global*. URL: https://www.bcg.com/publications/2022/why-companies-need-digital-financialtwins#:~:text=What%20Are%20the%20Prerequisites%20and,Implementation%20Path (да та звернення: 17.03.2026).

ВЕРБИЦЬКА ВІКТОРІЯ, к.е.н, доцент кафедри обліку і оподаткування,
КУЗНЕЦОВА НАТАЛІЯ, здобувачка вищої освіти
Харківський національний автомобільно-дорожній університет, м. Харків

ЦИФРОВІЗАЦІЯ ОБЛІКОВИХ ПРОЦЕСІВ: ПРОБЛЕМИ І ВИКЛИКИ В УКРАЇНІ В ПРОЦЕСІ ІНТЕГРАЦІЇ ДО ЄВРОПЕЙСЬКОГО СОЮЗУ

У сучасних умовах цифрова трансформація стала однією з ключових тенденцій розвитку економіки, змінюючи принципи функціонування бізнесу, органів влади й професійної діяльності. Облікові процеси – не виняток. Використання цифрових технологій в обліку дозволяє автоматизувати рутинні операції, підвищити точність даних, забезпечити прозорість, оперативність та аналітичну гнучкість. Однак разом із значними перевагами цифровізація породжує й низку суттєвих проблем і викликів, які потребують уваги як на рівні підприємств, так і на рівні державного регулювання та професійної підготовки фахівців. Однією з ключових проблем цифровізації обліку є потреба в суттєвих інвестиціях у технічну інфраструктуру та спеціалізоване програмне забезпечення. Для великих компаній такі витрати є очікуваними, проте для малого і середнього бізнесу вони можуть становити серйозне фінансове навантаження. Крім придбання програм, підприємства мають забезпечити їх обслуговування, оновлення, захист, а також організувати навчання персоналу. У результаті діджиталізація може відбуватися неоднорідно: частина підприємств активно впроваджує новації, тоді як інші змушені залишатися на традиційних методах роботи, що формує загальногалузеву нерівність.

Другий важливий виклик – кібербезпека. Цифрові облікові системи оперують великою кількістю конфіденційних даних: фінансовими звітами, особистою інформацією працівників, даними контрагентів. Зростання кіберзагроз, зокрема кібератак, вірусів, фішингових схем і блокування доступу до систем, створює ризик втрати або викривлення інформації. Для підприємств це може мати критичні наслідки: від фінансових збитків і зупинки діяльності до юридичної відповідальності та втрати ділової репутації. Тому цифровізація обліку неможлива без одночасного посилення захисту даних, впровадження багаторівневих систем доступу, резервного копіювання та постійного контролю

Ще один вагомий аспект – кадровий. Цифрові технології змінюють роль бухгалтера: від фахівця, який виконує ручні розрахунки й операції, до аналітика, що працює з автоматизованими системами, інтерпретує дані й здійснює стратегічну підтримку управлінських рішень. Це вимагає нового рівня компетентності: знання IT-інструментів, навичок роботи з великими масивами даних, розуміння алгоритмів штучного інтелекту та аналітичних платформ. Не всі фахівці мають такі навички або готові до перекваліфікації. Як наслідок – виникає дефіцит спеціалістів, а підприємства стикаються з необхідністю інвестувати в навчання та адаптацію персоналу.

Цифровізація також актуалізує проблему стандартизації облікових процесів. Хоча міжнародні стандарти фінансової звітності формують загальну

методологічну основу, різні програмні продукти по-різному трактують окремі операції або інтегрують норми і застосовують алгоритми розрахунків. Це може спричиняти відхилення у даних, що ускладнює їх порівнянність та аудит. Проблемою є і те, що законодавство часто не встигає за темпами розвитку цифрових технологій, створює прогалини в регулюванні електронних документів та їх архівування, використання штучного інтелекту для формування облікових рішень.

Особливі труднощі виникають у воєнний час або в умовах криз. З одного боку, цифрові системи дають можливість працювати дистанційно, забезпечуючи безперервність облікової діяльності. З іншого – облікова інформація стає ще більш вразливою до кібератак і технічних збоїв. Нестабільне електропостачання, проблеми з інтернет-з'єднанням, необхідність забезпечення додаткових процедур резервування – усе це збільшує навантаження та витрати підприємств.

Не менш важливим викликом є етичний. Використання штучного інтелекту та автоматизованих систем у бухгалтерському обліку піднімає питання відповідальності: хто винен у помилці, якщо алгоритм дав некоректний результат? Чи може підприємство повністю покладатися на автоматизоване формування звітності? Чи не зменшує це контрольні функції бухгалтера? Наразі більшість фахівців схиляється до думки, що цифрові інструменти мають бути допоміжними, але не повинні повністю замінювати професійне судження.

Попри всі проблеми й виклики, цифровізація облікових процесів є незворотним процесом. Вона відкриває нові можливості для підвищення ефективності, прозорості й конкурентоспроможності підприємств. Проте для того, щоб потенціал цифровізації був реалізований повною мірою, необхідно комплексно вирішувати питання кібербезпеки, підготовки кадрів, стандартизації програмних рішень і оновлення нормативної бази. Тільки так цифрова трансформація обліку стане не джерелом ризиків, а інструментом сталого розвитку підприємств та економіки загалом [1].

Цифровізація облікових процесів відіграє ключову роль у успішній інтеграції держав до Європейського Союзу, оскільки забезпечує прозорість, уніфікацію процедур та відповідність європейським стандартам фінансової звітності. Впровадження сучасних цифрових рішень дозволяє підвищити довіру до національної системи обліку, спростити взаємодію з контролюючими та податковими органами ЄС, а також забезпечити безперешкодну участь у спільних економічних і торговельних процесах. Саме цифрова трансформація створює умови для ефективного управління фінансовими потоками, посилення інвестиційної привабливості та формування гармонізованого інформаційного середовища, яке є обов'язковою передумовою європейської інтеграції.

1. Вербицька В. І. Фінансово-технологічні компанії: проблеми і особливості діяльності. Інформаційні технології: наука, техніка, технологія, освіта, здоров'я: тези доповідей XXVIII міжнародної науково-практичної конференції MicroCAD-2020, 28-30 жовтня 2020 р.: у 5 ч. Ч. III. / за ред. проф. Сокола Є.І. Харків: НТУ «ХПІ». С. 54

ВЕРБИЦЬКА ВІКТОРІЯ, к.е.н, доцент кафедри обліку і оподаткування,
СЕРПУХОВ ДМИТРО, здобувач вищої освіти
Харківський національний автомобільно-дорожній університет, м. Харків

СУЧАСНІ ПІДХОДИ ДО ОБЛІКУ ВИРОБНИЧИХ ЗАПАСІВ В УМОВАХ ЦИФРОВІЗАЦІЇ ТА ВОЄННИХ ВИКЛИКІВ

Сучасна економічна думка розглядає облік виробничих запасів не просто як систему фіксації руху матеріальних цінностей, а як стратегічний інструмент управління ресурсами підприємства. У наукових працях вчених-економістів останніх років (2024–2026 рр.) простежуються ключові тренди, пов'язані з цифровізацією, адаптацією до міжнародних стандартів (МСФЗ) та управлінням в умовах невизначеності.

Сучасні вчені класифікують підходи до організації обліку за кількома напрямами:

- цифровізація та автоматизація (Cloud-технології та ERP): Науковці, такі як Т. Бакиєв та Н. Калічева [1], наголошують на важливості впровадження систем планування ресурсів підприємства (ERP) для централізації обліку запасних частин та оптимізації циклів обслуговування обладнання;
- управлінський аспект: дослідження О. Г. Кірдіної та В. М. Орлової [2] зосереджені на вдосконаленні організації обліку запасів саме для потреб менеджменту, що дозволяє приймати оперативні рішення щодо закупівель та використання ресурсів;
- спеціалізовані галузеві підходи: наприклад, у сфері агробізнесу пропонуються методи електронного документування операцій із запасами (добрива, насіння) за допомогою GPS-технологій та роботизованих систем.
- адаптація до МСФЗ: Дослідження Ю. А. Котлової та Т. Н. Маслобойнікової [3] присвячені порівнянню національних стандартів із міжнародними (IFRS) для формування прозорої звітності про фінансові результати, де запаси відіграють ключову роль у формуванні собівартості.

Питання методики, оцінки та контролю запасів досліджує широке коло вітчизняних та зарубіжних науковців [4], яких можна класифікувати за категоріями:

Категорія вчених	Представники
Фундатори та класики	Ф. Ф. Бутинець, В. В. Сопко, М. С. Пушкар, Н. М. Ткаченко.
Сучасні дослідники (Україна)	С. Г. Михалевич, Ю. В. Подмешальська, Т. О. Меліхова, А. П. Макаренко, О. Сайко
Дослідники бюджетного сектору	С. Свірко, Н. Сушко, Р. Джога, Л. Гуцайлюк.
Зарубіжні науковці	Е. Бріттон, К. Уорд, Дж. Еквілайн, Р. Ф. Якобс

Актуальні проблеми, що піднімаються у наукових працях 2024-2026 рр., наступні:

По-перше, стосовно неузгодженості термінології. Науковці (наприклад,

Роман Верба) відзначають відсутність єдиної позиції щодо трактування понять «виробничі запаси», «матеріальні ресурси» та «запаси» в умовах постійних законодавчих змін.

По-друге, продовжуються дискусії стосовно методів оцінки вибуття: Дослідники О. Скоробогата та В. Шпак акцентують увагу на тому, що вибір методу оцінки (FIFO, середньозважена тощо) є критичним елементом облікової політики, який прямо вп0ливає на фінансовий результат підприємства.

І нарешті, щодо стійкості системи обліку: В умовах воєнного стану та глобалізації вчені (наприклад, у працях Острозької академії) розглядають облік як частину механізму забезпечення фінансової стійкості через раціоналізацію ризиків цифровізації.

Отже, сучасні наукові підходи до обліку виробничих запасів свідчать про його трансформацію із суто реєстраційної функції у стратегічний інструмент управління ресурсами підприємства. Тренди 2024–2026 рр. акцентують увагу на цифровізації облікових процесів, інтеграції ERP-систем, адаптації до міжнародних стандартів фінансової звітності (МСФЗ) та посиленні управлінського спрямування інформації про запаси [5].

В умовах воєнного стану та зростання економічної невизначеності облік виробничих запасів набуває додаткового значення як складова забезпечення фінансової стійкості підприємства, мінімізації ризиків і підвищення прозорості управлінських рішень.

Подальший розвиток методики пов’язаний із гармонізацією термінології, удосконаленням підходів до оцінки та впровадженням цифрових технологій у систему контролю та аналізу запасів.

1. Бакиєв, Т. В., Калічева, Н. М. ERP-системи та цифровізація обліку запасів на підприємствах. Київ: КНЕУ, 2025. 192 с.
2. Кірдіна, О. Г., Орлова, В. М. Управлінський облік і стратегічне управління ресурсами підприємства. Харків: ХНЕУ, 2024. 210 с.
3. Котлова, Ю. А., Маслобойнікова, Т. Н. Міжнародні стандарти фінансової звітності: адаптація національного обліку. Київ: ФОП «Академія», 2025. 178 с.
4. Бріттон, Е., Уорд, К., Еквілайн, Дж. Inventory Management and Accounting in the Digital Age. London: Routledge, 2024. 256 p.
5. Михалевич, С. Г., Подмешальська, Ю. В. Цифровізація обліку виробничих запасів: виклики та перспективи. Львів: ЛНУ, 2026. 164 с.

ВОЛКОВА АННА, здобувач вищої освіти
Науковий керівник – **СКИБА ГАННА**, к.е.н, доцент,
доцент кафедри фінансів, банківської та страхової справи,
Навчально-науковий Інститут управління, економіки та бізнесу,
ПрАТ «ВНЗ Міжрегіональна Академія управління персоналом», м. Київ,
Україна

БУХГАЛТЕРСЬКИЙ ОБЛІК В УПРАВЛІННІ ВИРОБНИЧИМИ ЗАПАСАМИ ТА ПРИЙНЯТТЯ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ ЩОДО ЕФЕКТИВНОГО ЇХ ВИКОРИСТАННЯ

В умовах ринкової економіки раціональне управління виробничими запасами є важливою передумовою фінансової стійкості та конкурентоспроможності підприємства. Запаси виступають не лише матеріальною основою виробництва, а й складовою оборотного капіталу, що впливає на ліквідність, прибутковість і здатність оперативно реагувати на зміни попиту. Неефективне планування або недооцінка їх ролі зумовлює надлишкові витрати на зберігання, відволікання коштів з обігу, уповільнення виробничого процесу та ризик фінансових втрат.

У цій системі бухгалтерський облік виконує не тільки функцію фіксації операцій, а й забезпечує управління повною та достовірною інформацією про стан, рух і вартість запасів. Отримані дані слугують основою для прийняття рішень щодо закупівель, організації складського обліку, раціоналізації використання ресурсів і планування виробничих потреб [1]. Отже, облік запасів перетворюється на важливий інструмент стратегічного управління діяльністю підприємства.

Виробничі запаси є основою матеріально-технічного забезпечення підприємства та охоплюють сировину, матеріали, комплектуючі, запасні частини й інші ресурси, необхідні для виготовлення продукції. Ефективне управління передбачає не лише їх облік, а й визначення оптимальної структури та обсягів. Надлишок запасів спричиняє ризик знецінення й додаткові витрати, тоді як їх нестача може викликати простої та втрату конкурентних позицій [2].

У сучасних умовах запаси розглядаються як інструмент стратегічного планування, що формується з урахуванням виробничих програм, прогнозів попиту та сезонних чинників [3]. Тому бухгалтерський облік має забезпечувати не тільки фіксацію наявності ресурсів, а й аналітичну основу для прогнозування та прийняття управлінських рішень.

Облікова інформація дає змогу аналізувати рух і структуру запасів, виявляти відхилення від плану, оцінювати оборотність і своєчасно коригувати закупівельну та виробничу політику [2]. Це сприяє оптимізації витрат на зберігання, раціональному використанню ресурсів і покращенню фінансових результатів підприємства.

Бухгалтерський облік має особливе значення для підприємств із масштабним або складним виробництвом, де необхідний постійний контроль

запасів у розрізі підрозділів, строків і умов їх зберігання. Це забезпечує безперервність постачання матеріалів, запобігає простоям і підвищує результативність виробничого процесу [3].

Сучасна практика передбачає інтеграцію обліку з управлінськими системами підприємства [1], що створює єдиний інформаційний простір для контролю ресурсів, аналізу витрат і планування закупівель. Завдяки цьому можливо виявляти неефективні ділянки, оцінювати використання запасів у підрозділах і коригувати політику зберігання та постачання. Важливу роль відіграють автоматизовані системи, які забезпечують оперативний доступ до даних і швидкий аналітичний обробіток інформації.

Аналітичні інструменти бухгалтерського обліку дозволяють комплексно оцінювати структуру виробничих запасів, їх динаміку, рівень оборотності та строки зберігання. На основі таких даних можна визначати оптимальні обсяги закупівель, своєчасно виявляти надлишки або дефіцит ресурсів, а також зменшувати витрати на зберігання й обслуговування складських приміщень. Крім того, аналітична інформація сприяє раціональному розподілу матеріалів між підрозділами та підвищенню ефективності використання оборотного капіталу. У результаті забезпечується безперервність виробничого процесу та зміцнюється фінансова стійкість підприємства.

Таким чином, бухгалтерський облік формує достовірну й систематизовану інформаційну основу для прийняття як оперативних, так і стратегічних управлінських рішень у сфері управління запасами. Подальший розвиток цієї системи доцільно пов’язувати з активним впровадженням сучасних інформаційних технологій, автоматизацією облікових процесів і вдосконаленням методів стратегічного планування з урахуванням змін попиту, сезонних факторів та ринкових коливань. Це підвищить адаптивність підприємства до зовнішніх викликів і забезпечить більш ефективне використання виробничих ресурсів.

1. Мироненко О. Управління складськими запасами і потоками в логістичній цепі: досвід і перспективи розвитку. CARGOFY: веб-сайт. URL: https://cargofy.ua/uk/blog/upravlinnya-skladskimi-zapasami-i-potokami-v-logistichnii-cepi-dosvid-i-perspektivi-rozvitku (дата звернення: 02.03.2026).
2. Слесь І.Р., Круш П.В. Методологія аналізу збутової діяльності підприємства. Економіка та управління підприємствами. 2018. № 16. С 478- 483. URL: https://economyandsociety.in.ua/journals/16_ukr/73.pdf (дата звернення: 02.03.2026).
3. Турчак В.В., Кульганік О.М. Стратегічне управління запасами підприємства. Східна Європа: економіка, бізнес та управління. 2017. № 5 (10). С. 69-73. URL: https://www.easterneurope-ebm.in.ua/journal/10_2017/10.pdf (дата звернення: 02.03.2026).

ГАВРИЛЕНКО ВІТАЛІНА, здобувач вищої освіти
Науковий керівник - **ЛИСЕНКО АЛЛА**, к.е.н., доцент,
доцент кафедри аудиту, обліку та оподаткування,
Центральноукраїнський національний технічний університет,
м. Кропивницький

ОРГАНІЗАЦІЯ ОБЛІКУ ТА ФОРМУВАННЯ ФІНАНСОВОЇ ЗВІТНОСТІ СУБ'ЄКТАМИ ДЕРЖАВНОГО СЕКТОРУ ЕКОНОМІКИ

У відповідності до Закону України «Про бухгалтерський облік та фінансову звітність в Україні», загальні принципи і методи ведення обліку та складання фінансової звітності суб'єктами державного сектору економіки визначають національні стандарти (положення) бухгалтерського обліку в державному секторі (НП(С)БОДС) [1].

Визначення поняття «суб'єкти державного сектору» наводиться у НП(С)БОДС 101 «Подання фінансової звітності»: «суб'єкти державного сектору - суб'єкти бухгалтерського обліку в державному секторі, зокрема розпорядники бюджетних коштів, Казначейство та державні цільові фонди» [2], а в Бюджетному кодексі України зазначено, що органи державної влади та місцевого самоврядування, а також організації, які повністю утримуються за рахунок коштів відповідного державного чи місцевого бюджету й створені ними у встановленому порядку є бюджетними установами [3].

Такі суб'єкти надають нематеріальні послуги для задоволення соціальних, культурних та інших потреб населення, є неприбутковими, а їх фінансування проводиться за рахунок коштів місцевого або державного бюджету, які надаються на основі затвердженого кошторису. Оскільки суб'єкти державного сектору мають обмежені можливості у формуванні додаткових надходжень грошових коштів для власного розвитку, бюджетне фінансування відіграє вирішальну роль у забезпеченні їхнього функціонування. Ефективне функціонування таких організацій можливе лише за умови чітко налагодженого механізму фінансування їх діяльності, у зв'язку з чим виникає гостра необхідність у вирішенні проблем їх фінансового забезпечення, раціонального ведення обліку й ефективного використання бюджетних коштів.

Інформаційно-облікове забезпечення суб'єктів державного сектору необхідно формувати як цілісну систему. «Для формування цілісної системи інформаційно-облікового забезпечення необхідно визначитися зі специфікою її формування, зберігання, використання, розробити потоки руху інформації» [4, с. 25].

Організація обліку суб'єктами державного сектору регламентована нормами чинного законодавства, а також Порядком застосування Плану рахунків бухгалтерського обліку в державному секторі. Важливі вимоги до ведення обліку та формування звітності такими суб'єктами прописані у главі 10 Бюджетного кодексу України [3].

Облікова політика суб'єктів державного сектору розробляється на основі

НП(С)БОДС та визначається у розпорядчому документі, у якому повинні знайти відображення використовувані методи обліку та оцінки, види сегментів, їхня пріоритетність, а також процедури щодо яких нормативними актами з обліку передбачена варіантність. Облікова політика повинна застосовуватися послідовно у такий спосіб, щоб забезпечувалася відповідність фінансової звітності усім вимогам НП(С)БОДС.

З метою контролю господарських процесів, а також для розробки управлінських рішень, які б сприяли ефективному розвитку суб'єкта державного сектору у майбутньому, необхідно враховувати показники, відображені у його фінансовій звітності.

Суб'єкти державного сектору формують фінансову звітність у складі: «Балансу» (форма № 1-дс); «Звіту про фінансові результати» (форма № 2-дс); «Звіту про рух грошових коштів» (форма № 3-дс); «Звіту про власний капітал» (форма № 4-дс) [2].

Обсяг активів, зобов'язань та власного капіталу суб'єкта державного сектору на звітну дату відображається у його «Балансі» (звіті про фінансовий стан). У «Звіті про фінансові результати» узагальнюється інформація про доходи, витрати, фінансові результати діяльності за відповідний період. Інформація про надходження та витрачання грошових коштів узагальнюється в «Звіті про рух грошових коштів», а інформація про зміни у складі власного капіталу - в «Звіті про власний капітал».

Таким чином, у фінансовій звітності суб'єкта державного сектору відображається інформація про його фінансовий стан і результати діяльності. Належним чином організований облік та процес формування фінансової звітності сприяють забезпеченню внутрішніх та зовнішніх користувачів достовірною інформацією, прийняттю обґрунтованих управлінських рішень, спрямованих на цільове використання бюджетних коштів згідно кошторису.

1. Про бухгалтерський облік та фінансову звітність в Україні. Закон України № 996-XIV від 16 липня 1999 р. (редакція від 01 січня 2026 р.). URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/996-14#Text
2. Подання фінансової звітності. Національний стандарт (положення) бухгалтерського обліку в державному секторі 101. Наказ Міністерства фінансів України 28 грудня 2009 р. № 1541 (у редакції наказу Міністерства фінансів України 24 грудня 2010 р. № 1629 зі змінами від 01 січня 2026 р.). URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0103-10#Text
3. Бюджетний кодекс України від 8 липня 2010 р. № 2456-VI (редакція від 01 січня 2026 р.). URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2456-17#Text
4. Лисенко А. М. Інформаційно-облікове забезпечення внутрішнього контролю та аналізу фінансово-господарської діяльності закладів вищої освіти державної форми власності. Theoretical Foundations in Economics and Management: collective monograph. Boston: Primedia eLaunch, 2022. Section 1.2. P. 17-64. URL: http://dspace.kntu.kr.ua/jspui/handle/123456789/12242

ГАВРИЛОВА СТЕФАНІЯ, здобувач вищої освіти
Науковий керівник - **ПРИСТЕМСЬКИЙ ОЛЕКСАНДР**, д.е.н., професор,
професор кафедри підприємництва, обліку та фінансів
Херсонський державний аграрно-економічний університет, м. Херсон

ВПЛИВ ЦИФРОВИХ ТЕХНОЛОГІЙ НА УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ

Зараз цифровізація почала диктувати свої правила, і через це підприємства почали вести роботу по інакшому, до прикладу: абсолютно змінилися процеси управління, ведення обліку, також стосунки та взаємодії між співробітниками або партнерами стали більше прозорими та цифровими. Замінюється та витісняється звичайні традиційні методи як паперові документи і ручний облік, на більше зручне і сучасне - електронні системи, такі зміни сприяють зменшенню від маленьких до великих помилок, підвищенню роботи для працівників як на мене навіть для керівництва це є великим плюсом – в тебе є все те на що тобі потрібно купу часу, також сприяє ефективнішій, швидшій обробці даних: фінансові (доходи, витрати, прибутки, податки, баланси), операційні (запаси, продажі, закупівлі), персональні (інформація про працівників, зарплата, облік робочого часу, контракти), документальні (Рахунки, накладні, договори, акти виконаних робіт), аналітичні (розрахунки показників ефективності, бюджети, прогнози) маркетингові та клієнтські (замовлення, контакти клієнтів, історія продажів).

Але нажаль є такий пункт як впровадження цифрових технологій у облік і аудит змінює і вимоги до працівників. До нього входить те що для фахівців більше вимог що до вмінь працювати з комп'ютерними програмами, автоматизованими системами обліку, базами даних, системи електронного документообігу, системи цифрового аудиту та Аналітичні платформи (BI, Business Intelligence). Це означає, що потрібно постійно навчатися новим технологіям, і розвивати професійні навички.

Такі зміни дуже сильно впливає на економічну діяльність підприємств , але ще більше впливає на суспільство в цілому. З'являються нові професії та посади: Аналітик даних (Data Analyst), Спеціаліст з автоматизації облікових процесів (RPA Specialist), Фахівець з інформаційних систем обліку (Accounting IT Specialist), Цифровий аудитор (Digital Auditor), Аналітик бізнес-процесів (Business Process Analyst), Спеціаліст із кібербезпеки обліку (Accounting Cybersecurity Specialist), Фахівець із блокчейн-транзакцій у бухгалтерії. Змінюється структура робочих обов'язків, а попит на традиційні навички деяких працівників знижується. Таким чином цифровізація стимулює не тільки модернізацію бізнесу, а й розвиток соціальної сфери [1].

Цифрова трансформація управління підприємствами в умовах сучасних викликів є викликів одним із ключових напрямів наукових досліджень. Вона завжди розглядається і розбирається як дуже важливий і потрібній механізм в цифровізації але зазвичай за для забезпечення конкурентоспроможності,

стійкості та здатності бізнесу вміти адаптуватися до змін зовнішнього середовища, а зовнішнє середовище включає таке як економічні коливальні процеси, технологічні інновації, зміни законодавства, зростання вимог клієнтів також глобальні кризи.

У напрацюваннях вітчизняних вчених було досліджено вплив цифрової трансформації на діяльність різних підприємств у різних кризових, нестабільних, загрозливих та проблемних умовах. Цифрові зміни виступають у якості не лише інструментом за для подолання кризових та проблемних явищ, а й таким фактором як довгостроковий розвиток та зміцнення позицій компанії у глобальному конкурентному середовищі. Науковцями здійснено базовий аналіз для наукових підходів і термінів, при цьому уточнено достатню різницю між термінологією:

- цифрова трансформація – комплекс змін у підприємстві, коли бізнес-процеси, управління та взаємодія з клієнтами оновлюються завдяки цифровим технологіям.
- цифровізація – переведення процесів, документів і даних у цифровий формат для зручності обробки та зберігання.
- цифрова економіка – економіка, де основну роль відіграють цифрові технології, дані та онлайн-сервіси для виробництва, торгівлі та послуг.

Вплив цифрових технологій має суттєве значення на різні галузі (промисловість, сільське господарство, торгівля, фінансовий сектор, транспорт і логістика, енергетика, будівництво, освіта, охорона здоров'я, сфера послуг) тому для формування ефективної та робочої стратегії для управління змінами на підприємстві важливим є впровадження таких цифрових рішень:

- перехід до управління на основі даних – рішення приймаються не інтуїтивно, а на основі аналітики, звітів, показників у реальному часі.
- автоматизація рутинних процесів – скорочується ручна робота, зменшується кількість помилок.
- оперативність управління – керівництво отримує інформацію миттєво, що дозволяє швидко реагувати на зміни.
- прозорість діяльності – всі операції фіксуються в цифрових системах, що підсилює контроль.
- інтеграція підрозділів – фінанси, склад, виробництво, збут працюють у єдиній системі.
- прогнозування замість реагування – використання аналітики та моделей для передбачення ризиків і планування результатів [2].

1. https://www.researchgate.net/publication/398983371_Vdoskonalenna_metodiki_buhgalterskogo_obliku_kreditnih_operacij_banku_v_umovah_cifrovoi_transformacii
2. https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/5885/5824

ГАРКАВА ЛАРИСА, викладач,
РОГОЖКО АНАСТАСІЯ, здобувач фахової передвищої освіти
ВСП «Аграрно-економічний фаховий коледж ПДАУ», м. Полтава

ВІЗУАЛІЗАЦІЯ ОБЛІКОВИХ ДАНИХ ЯК ІНСТРУМЕНТ УПРАВЛІНСЬКОГО КОНТРОЛЮ

Цифровізація економіки докорінно змінює вимоги до якості та швидкості обробки облікової інформації. Традиційні бухгалтерські звіти у вигляді статичних таблиць стають дедалі менш ефективними для топ-менеджменту. В умовах високої волатильності ринку керівникам необхідні інструменти, що дозволяють миттєво оцінити стан підприємства, виявити аномалії та спрогнозувати подальший розвиток подій. Саме тому впровадження систем Business Intelligence (BI) стає критично важливим для сучасного обліку та аудиту.

Сучасне підприємство генерує величезні обсяги даних. Бухгалтерські регістри, виписки з банків, складські залишки – це «сирі» дані, які самі по собі не є корисною інформацією для прийняття рішень. Головна проблема управлінського контролю сьогодні – не відсутність даних, а їх надмірність («інформаційний шум») [3].

Візуалізація даних дозволяє:

- Стиснути тисячі рядків таблиць до одного зрозумілого графіка.
- Виділити ключові показники ефективності за допомогою кольорових індикаторів.
- Виявити приховані закономірності (наприклад, сезонність продажів або залежність витрат від логістичних маршрутів).

Успіх візуального аналізу залежить від того, наскільки обраний метод відповідає складності даних та очікуванням кінцевого споживача інформації. Професійні рішення класу Business Intelligence (зокрема Power BI та Tableau) дозволяють відійти від статичних звітів. Вони надають потужний функціонал для обробки багатовимірних наборів даних, пропонуючи набагато ширші можливості візуалізації та персоналізації аналітичних панелей, ніж звичні офісні додатки.

Tableau обґрунтовано вважають одним із найбільш ергономічних та візуально досконалих рішень у сфері візуалізації. Завдяки продуманому інтерфейсу та гнучким налаштуванням динамічних ефектів, система дозволяє створювати складні аналітичні об'єкти з можливістю їх подальшої публікації у веб-середовищі. Ключовою перевагою платформи є збалансоване поєднання простоти експлуатації з потужними графічними можливостями. Tableau демонструє високу ефективність при інтеграції розрізнених джерел інформації, підтримуючи як роботу з внутрішньою пам'яттю, так і пряме підключення до масштабних зовнішніх баз даних [1].

Power BI – це екосистема, що дозволяє поєднати дані з різних джерел (BAS, Excel, SQL-бази, Google Sheets) в єдину модель. Для цілей

управлінського контролю платформа пропонує такі можливості:

1. Інтерактивність: Керівник може не просто бачити загальну суму дебіторської заборгованості на графіку, а одним кліком «потрапити» до конкретного контрагента чи навіть окремої накладної.
2. Режим реального часу: На відміну від квартальних звітів, дашборди в Power BI можуть оновлюватися автоматично, що забезпечує безперервний моніторинг діяльності.
3. Крос-фільтрація: Вибір певного періоду на одному графіку автоматично перераховує всі інші показники на сторінці звіту [2].

Спостерігається стійка тенденція трансформації традиційних текстових звітів у динамічні аналітичні панелі. Майбутнє аналітики полягає в інклюзивності даних: завдяки дашбордам складні фінансові показники інтерпретуються у наочній формі, що робить процес управління підприємством прозорішим і ефективнішим для кожного користувача.

Впровадження Power BI у систему управління підприємством трансформує роль бухгалтера та аудитора: з «реєстраторів операцій» вони перетворюються на аналітиків, щодозволяє бухгалтеру фокусуватися на виявленні фінансових резервів та ризиків, а не на механічному зборі даних. Це підвищує цінність облікової служби як інтелектуального центру підприємства.

Використання інструментів візуалізації нівелює проблему «інформаційного перевантаження» керівництва. Інтерактивні дашборди забезпечують високу швидкість когнітивного сприйняття інформації, що в умовах цифрової економіки є критичним фактором конкурентоспроможності. Мінімізація суб'єктивних помилок при інтерпретації цифр безпосередньо корелює з якістю стратегічного планування та фінансовою стійкістю компанії.

1. Мудренко С. Інфографіка для бізнесу: як візуалізація даних впливає на прийняття рішень. URL: https://surli.cc/pajgko (дата звернення: 17.03.2026)
2. Скрипник М. І., Матюха М.М. Проблеми візуалізації бухгалтерських даних з метою проведення фінансового аналізу. Матеріали III Міжнародної науково-практичної конференції «Проблеми інтеграції освіти, науки та бізнесу в умовах глобалізації» Київ : КНУТД, 2021. С. 81-82. URL: https://er.knutd.edu.ua/handle/123456789/18903 (дата звернення: 15.03.2026)
3. Фатенок-Ткачук А. О., Януш Р. І., Гузьо М. С. Візуалізація облікових даних для прийняття ефективних управлінських рішень. *Економіка та суспільство*. Випуск № 62. 2024. DIO: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-62-174 (дата звернення: 19.03.2026)

ГОЛОВЯНКО СОФІЯ, здобувач вищої освіти.
КУЗУБ МИХАЙЛО, старший викладач кафедри обліку та оподаткування.
Державний торговельно-економічний університет, м. Київ

СУЧАСНИЙ БІЗНЕС І ОБЛІК ВИТРАТ НА РЕКЛАМУ

У сучасній глобальній економіці витрати на рекламу перестали бути лише операційними видатками на збут і трансформувалися у стратегічний інструмент формування вартості бренду. Проте, попри стрімку цифровізацію та появу складних інструментів Digital-маркетингу, методологія бухгалтерського обліку все ще спирається на консервативні стандарти (зокрема IAS 38), які обмежують капіталізацію маркетингових інвестицій. Дана робота присвячена аналізу суперечностей між потребами бізнесу в оцінці ефективності рекламних бюджетів та нормативними вимогами щодо їх відображення у фінансовій звітності в умовах 2026 року.

Станом на 2024-2025 роки цифрова реклама складає понад 72-80% бюджетів, що вимагає переходу від простої фіксації витрат до систем відстеження ROI та ROMI.[1]

У традиційному маркетингу ми просто списували рахунок від газети чи телеканалу як «витрати на збут». Сьогодні ж реклама в Google чи Meta генерує величезний масив даних у реальному часі. Це означає, що бухгалтерія та фінансовий відділ мають інтегруватися з маркетинговими кабінетами. Ми більше не дивимося лише на суму в акті виконаних робіт; ми аналізуємо, чи принесла кожна витрачена гривня прибуток. Облік стає інструментом перевірки ефективності: якщо ROMI (рентабельність маркетингових інвестицій) нижче певної межі, такі витрати стають економічно недоцільними, і систему обліку потрібно налаштувати на миттєве виявлення таких «дірок».

Міжнародні стандарти (зокрема IAS 38) зазвичай забороняють визнавати витрати на рекламу як нематеріальні активи, вимагаючи їх повного списання в поточному періоді.[2]

Тут виникає технічний конфлікт між економічною суттю та бухгалтерським правилом. З точки зору бізнесу, витрати на масштабний брендинг - це інвестиція в майбутнє, яка працюватиме роками. Проте правила обліку суворі: ми не можемо точно виміряти майбутні вигоди саме від цього конкретного ролика чи банера, тому змушені відображати їх як витрати одразу. Це створює навантаження на фінансовий результат у періоді активної рекламної кампанії, навіть якщо реальні продажі зростуть лише через пів року. Для доповіді важливо наголосити: ми «спалюємо» прибуток сьогодні, щоб отримати капіталізацію бренду завтра, яку, на жаль, не побачимо в активі балансу.

Використання ШІ для генерації контенту та налаштування реклами зміщує акцент із витрат на персонал у бік витрат на дані та технологічну інфраструктуру.[3]

Раніше основна частина бюджету йшла на оплату праці дизайнерів,

копірайтерів та агентств. Тепер ці функції частково закриває ШІ. У структурі обліку ми бачимо скорочення фонду оплати праці, але появу нових статей: підписки на SaaS-сервіси, купівля хмарних потужностей та наборів даних для навчання алгоритмів. Технічно це змінює підхід до бюджетування: витрати стають більш «дробовими» та регулярними (абонентська плата), а не проектними. Обліковцю важливо правильно класифікувати ці ІТ-витрати - чи це пряма реклама, чи це витрати на підтримку ІТ-інфраструктури маркетингу.

Робота з нерезидентами (Meta, Google, TikTok) вимагає суворого дотримання правил оподаткування цифрових послуг та валютного контролю.[5]

Технічно кожна транзакція на користь іноземної рекламної платформи - це зовнішньоекономічна операція. Навіть якщо оплата йде з корпоративної карти, компанія стає податковим агентом. Ми повинні враховувати ПДВ на цифрові послуги (популярний «податок на Google») та вчасно подавати звітність, щоб уникнути штрафів. Крім того, виникає питання підтвердних документів: часто інвойс із кабінету Facebook не ідентичний звичному нам акту. Облік має бути адаптований до автоматичного вивантаження цих документів та їх легалізації в межах національного законодавства.

Підсумовуючи, сучасний облік рекламних витрат у 2026 році перестав бути технічною реєстрацією рахунків і став стратегічним інструментом управління прибутковістю. Ефективність бізнесу тепер залежить від синергії фінансів та маркетингу, де кожна інвестована гривня оцінюється через показники ROI/ROMI. Попри консервативність стандартів МСФЗ щодо капіталізації, компанії мають адаптувати свої внутрішні системи до умов цифровізації, використання ШІ та специфіки оподаткування глобальних платформ. Тільки такий інтегрований підхід дозволяє перетворити рекламу з графи «витрати» на реальний двигун зростання ринкової вартості підприємства.

1. PwC. Perspectives: Global E&M Outlook 2025–2029.
2. ResearchGate (2024). Measuring the ROI of paid advertising campaigns in digital marketing and its effect on business profitability.
3. Gartner (2025). CMO Spend Survey: Marketing Budgets in the Era of Less.
4. Кузуб М. В. Розвиток «хмарних» технологій у бухгалтерському обліку. Розвиток бухгалтерського обліку, оподаткування і контролю в умовах інтеграційних процесів : матеріали Всеукраїнської науково-практичної інтернет-конф. 2020. С. 371.
5. Ujae.org.ua (2024). International experience in accounting for marketing expenses.

ГРИНЬОВА ОКСАНА, здобувач вищої освіти
Науковий керівник – **НЕСТЕРЕНКО ІРИНА**, к.е.н, доцент, доцент кафедри обліку, аудиту та оподаткування,
Державний біотехнологічний університет, м. Харків

ІНТЕЛЕКТУАЛЬНІ СИСТЕМИ ОБЛІКУ ТА ВНУТРІШНЬОГО АУДИТУ РОЗРАХУНКІВ ПІДПРИЄМСТВ ЕЛЕКТРОННОЇ КОМЕРЦІЇ

Інтенсивний розвиток електронної комерції в умовах цифрової трансформації економіки зумовлює якісні зміни у функціонуванні облікових та аудиторських систем підприємств, що супроводжуються зростанням обсягів електронних розрахункових операцій, ускладненням їх структури та підвищенням вимог до достовірності й оперативності облікової інформації. У сучасних наукових дослідженнях акцентується увага на тому, що цифровізація фінансово-господарських процесів виступає детермінантою трансформації традиційних підходів до бухгалтерського обліку та внутрішнього аудиту. Зокрема, С. Король та О. Ромашко обґрунтовують доцільність інтеграції технологій штучного інтелекту у бухгалтерську діяльність як передумови підвищення якості облікової інформації та автоматизації процедур її обробки [1, с. 146]. У цьому контексті інтелектуальні системи обліку розрахункових операцій набувають ознак ключового елементу обліково-аналітичного забезпечення підприємств електронної комерції. Їх функціонування базується на застосуванні алгоритмів машинного навчання, технологій обробки великих даних та автоматизованого розпізнавання фінансових транзакцій, що забезпечує підвищення рівня релевантності, повноти та своєчасності відображення господарських операцій. Як зазначають В. Андрусяк, І. Хорошилова та Н. Смірнова, впровадження цифрових технологій у систему обліку та аудиту сприяє формуванню інтегрованого інформаційного середовища, яке забезпечує безперервність облікових процесів і підвищує ефективність управлінських рішень [2].

Особливої актуальності набуває проблема облікового відображення розрахунків, що здійснюються із застосуванням електронних платіжних інструментів, платіжних агрегаторів та інтернет-еквайрингу. У цьому аспекті необхідним є забезпечення відповідності облікових процедур вимогам національного законодавства України, зокрема положенням Закону України «Про бухгалтерський облік та фінансову звітність в Україні», Податкового кодексу України, а також нормативно-правових актів у сфері застосування реєстраторів розрахункових операцій і електронних довірчих послуг, що обумовлює необхідність формування єдиного підходу до визнання, оцінки та документування електронних розрахунків із урахуванням їх цифрової природи та специфіки обігу.

Паралельно з розвитком інтелектуальних систем обліку відбувається трансформація внутрішнього аудиту розрахункових операцій, що характеризується переходом від ретроспективних контрольних процедур до

превентивних і безперервних форм аудиту. І. Ковтонюк наголошує, що використання технологій штучного інтелекту в електронній комерції забезпечує можливість оперативного аналізу транзакцій та ідентифікації потенційних ризиків, що, у свою чергу, підвищує ефективність системи внутрішнього контролю [3, с. 81]. Застосування інтелектуальних алгоритмів дозволяє здійснювати автоматизований моніторинг розрахункових операцій у режимі реального часу, виявляти аномальні відхилення та формувати аналітичні висновки щодо їх економічної доцільності. Водночас новітні рішення в обліку, зокрема використання технологій розподіленого реєстру, роботизованої автоматизації процесів та хмарних облікових платформ, забезпечують підвищення рівня інтегрованості облікових систем, прозорості фінансових потоків і надійності зберігання облікових даних, що сприяє формуванню якісно нового рівня обліково-аналітичного забезпечення управління підприємствами електронної комерції. [4, с. 323].

Водночас, як підкреслюють М. Кулинич, І. Матвійчук та А. Гадзевич, аналітика даних у поєднанні з обліково-аналітичними системами створює передумови для формування інноваційної моделі управління підприємствами електронної комерції, в основі якої лежить інтеграція фінансової інформації, цифрових технологій та інтелектуальних інструментів обробки даних [5]. Така синергія дозволяє не лише підвищити ефективність облікових процесів, але й забезпечити стратегічну орієнтацію внутрішнього аудиту на попередження фінансових ризиків.

Відтак, незважаючи на значний потенціал інтелектуалізації облікових та аудиторських систем, вітчизняні підприємства електронної комерції стикаються з рядом системних обмежень, серед яких доцільно виокремити недостатній рівень інтеграції інформаційних систем, фрагментарність використання цифрових інструментів, відсутність уніфікованих методичних підходів до обліку електронних розрахунків, а також обмеженість ресурсного забезпечення впровадження інновацій. Крім того, вагомими залишаються проблеми нормативно-правового характеру, зокрема щодо регламентації застосування інтелектуальних технологій у бухгалтерському обліку та внутрішньому аудиті.

З урахуванням зазначеного доцільно сформулювати низку науково обґрунтованих пропозицій щодо розвитку інтелектуальних систем обліку та внутрішнього аудиту розрахункових операцій на підприємствах електронної комерції в Україні. Насамперед, необхідним є впровадження інтегрованих облікових платформ, що забезпечують автоматизовану взаємодію з платіжними сервісами та синхронізацію фінансових даних у режимі реального часу на основі використання API-технологій. Важливим напрямом є розробка та впровадження інтелектуальних модулів обробки транзакцій, які забезпечують їх автоматизовану класифікацію, виявлення аномалій та прогнозування грошових потоків. При цьому доцільним є орієнтування таких модулів на специфіку розрахункових операцій у сфері електронної комерції, зокрема ідентифікацію платежів через платіжні сервіси, інтернет-еквайринг та

електронні гроші з подальшим коректним відображенням у системі бухгалтерського обліку відповідно до вимог національного законодавства. Водночас інтеграція зазначених рішень із системою внутрішнього аудиту дозволяє забезпечити автоматизований контроль повноти та своєчасності відображення розрахунків, а також оперативне виявлення відхилень і ризикових операцій у цифровому середовищі. Доцільним є також удосконалення методики внутрішнього аудиту шляхом переходу до концепції безперервного аудиту, що передбачає інтеграцію аудиторських процедур у систему бухгалтерського обліку та використання алгоритмів машинного навчання для оцінки ризиків розрахункових операцій. Особливої уваги потребує розвиток електронного документування господарських операцій із застосуванням кваліфікованого електронного підпису, що забезпечує юридичну значущість облікових даних відповідно до чинного законодавства України. Крім того, важливим є формування компетентнісної моделі фахівців у сфері обліку та аудиту, яка передбачає поєднання професійних знань із навичками використання сучасних цифрових технологій. Поряд із цим необхідним є удосконалення нормативно-правового забезпечення обліку та внутрішнього аудиту в умовах цифровізації, зокрема в частині регламентації застосування інтелектуальних систем і визначення відповідальності за результати їх функціонування.

Таким чином, інтелектуалізація систем обліку та внутрішнього аудиту розрахункових операцій виступає стратегічним напрямом розвитку підприємств електронної комерції, що забезпечує підвищення прозорості фінансових потоків, ефективності управління та стійкості бізнес-моделей у цифровому економічному середовищі. Водночас її впровадження сприяє підвищенню рівня відповідності облікових процесів вимогам національного законодавства, посиленню контрольних функцій та формуванню якісно нового рівня обліково-аналітичного забезпечення прийняття управлінських рішень.

1. Король С., Ромашко О. Штучний інтелект у бухгалтерській діяльності. *Scientia fructuosa*. 2024. № 2. С. 145–157. DOI: https://doi.org/10.31617/1.2024(154)08
2. Андрусяк В. М., Хорошилова І. О., Смірнова Н. В. Вплив цифрових технологій на розвиток системи обліку і аудиту в Україні. *Актуальні питання економічних наук*. 2025. № 7. DOI: https://doi.org/10.5281/zenodo.14697272
3. Ковтонюк І. Трансформаційний вплив технологій штучного інтелекту на розвиток електронної комерції. *Економіка та суспільство*. 2025. № 77–80. DOI: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-77-80
4. Нестеренко І.В., Ковалевська Н.С. Новітні цифрові рішення для обліку економічної діяльності підприємств в умовах сучасних викликів. *Сталий розвиток економіки*. 2024. № 4 (51). С. 322–328. DOI: https://doi.org/10.32782/2308-1988/2024-51-45
5. Кулинич М., Матвійчук І., Гадзевич А. Аналітика даних і обліково-аналітичне забезпечення як основа інноваційного розвитку в електронній комерції. *Економічний журнал Волинського національного університету імені Лесі Українки*. 2025. № 1(41). DOI: https://doi.org/10.29038/2786-4618-2025-01-52-61.

ГУЛАК ОЛЕКСАНДР, здобувач вищої освіти
ВОРОЖБИТ ІВАН, здобувач вищої освіти
Науковий керівник – **ЧЕБАН ЮЛІЯ**,
к.е.н, доцент, доцент кафедри обліку і оподаткування,
Миколаївський національний аграрний університет, м. Миколаїв

ФОП: ОСОБЛИВОСТІ ОБЛІКУ ТА ОПОДАТКУВАННЯ

Фізичні особи-підприємці (далі за текстом – ФОП) є важливою складовою розвитку національної економіки, оскільки сприяють задоволенню соціальних потреб, забезпечують розвиток малого бізнесу та формують значну частину надходжень до бюджетів різних рівнів. У сільських громадах саме ФОП забезпечують левову частку інфраструктури. Завдяки відносно простим умовам реєстрації та ведення господарської діяльності ФОП відіграють важливу роль у розвитку підприємницької ініціативи, особливо у сфері торгівлі, соціальних послуг, транспорту. У зв'язку з цим важливого значення набувають питання організації бухгалтерського обліку та оподаткування їх діяльності.

Зареєструвати ФОП може будь-який громадянин України, який досяг 16 років і має офіційно зареєстроване місце проживання. Особливості обліку у ФОП значною мірою визначаються обраною системою оподаткування. Законодавством України передбачено можливість застосування загальної системи оподаткування або спрощеної системи, що передбачає сплату єдиного податку. Кожна із зазначених систем має свої особливості ведення обліку, формування доходів і витрат, а також складання податкової звітності. Обрати систему оподаткування та зареєструвати ФОП можливо з використанням порталу Дія, де чітко зазначено, які підходять групи, якими податками вони обкладаються і які види діяльності офіційно є дозволеними для тієї чи іншої групи [1].

Для ФОП, які перебувають на загальній системі оподаткування, облік здійснюється шляхом ведення обліку доходів і витрат. Об'єктом оподаткування у такому випадку є чистий оподатковуваний дохід, який визначається як різниця між отриманими доходами та документально підтвердженими витратами, пов'язаними з господарською діяльністю. Такий підхід передбачає необхідність належного документального оформлення витрат та ведення обліку первинних документів, що підтверджують здійснення господарських операцій.

Водночас більшість ФОП застосовують спрощену систему оподаткування, яка передбачає сплату єдиного податку залежно від групи платника. Основною особливістю цієї системи є спрощений порядок ведення обліку, що передбачає фіксацію доходів у встановлених законодавством формах обліку. При цьому витрати, як правило, не впливають на розмір податкових зобов'язань, що значно спрощує ведення обліку та зменшує адміністративне навантаження на підприємця. А от щодо отримуваних доходів, то для ФОП 1,2 та 3 груп передбачено ліміт доходів, які дозволяють їм перебувати на тій чи іншій групі оподаткування. ФОП 3 групи мають можливість вибору сплати єдиного

податку з ПДВ чи без ПДВ.

Особливу увагу у діяльності ФОП необхідно приділяти документальному оформленню господарських операцій. Наявність первинних документів, що підтверджують здійснення операцій, є важливою умовою для підтвердження отриманих доходів, обґрунтування витрат та дотримання вимог податкового законодавства. Крім того, використання реєстраторів розрахункових операцій або програмних реєстраторів розрахункових операцій також впливає на порядок ведення обліку та фіксацію розрахункових операцій. Важливим аспектом діяльності фізичних осіб-підприємців є також сплата єдиного соціального внеску (ЄСВ), який забезпечує соціальні гарантії підприємців. Незалежно від системи оподаткування ФОП зобов'язані сплачувати ЄСВ у встановленому законодавством розмірі, що також потребує належного відображення у звітності. За умови наявності найманих працівників, ФОП на загальних підставах мають сплачувати ПДФО та військовий збір.

Крім того, значну роль у діяльності ФОП відіграє податкова звітність. Залежно від обраної системи оподаткування підприємці подають відповідні декларації, які відображають отримані доходи, нараховані податки та інші показники діяльності. Належна організація обліку дозволяє забезпечити своєчасне та достовірне складання звітності, а також уникнути порушень податкового законодавства.

Особливого значення набуває цифровізація обліку для ФОП. К.Є. Панійван зазначає, що цифровізація «підвищує прозорість, спрощує подання звітності, мінімізує вплив людського фактора, і в результаті сприяє формуванню культури відповідального ведення обліку у ФОП», а «основними напрямами використання цифрових технологій при управлінні ФОП зазначає автоматизацію обліку, використання електронного кабінету платника податків та електронний підпис» [2]. Погоджуючись із твердженням автора, зазначаємо також, що ефективність цифровізації залежить від рівня цифрової грамотності підприємців та доступу до відповідної інфраструктури. Тому поряд із впровадженням цифрових технологій важливим є розвиток компетенцій ФОП у сфері цифрового обліку та підвищення їх обізнаності щодо можливостей сучасних інструментів.

Таким чином, особливості обліку і оподаткування ФОП визначаються передусім обраною системою оподаткування, масштабами діяльності та характером господарських операцій. Раціональна організація обліку сприяє підвищенню прозорості діяльності підприємців, забезпечує дотримання вимог законодавства та створює передумови для ефективного розвитку малого бізнесу.

1. Дія. Державні послуги онлайн. https://diia.gov.ua/
2. Панійван К.Є. Бухгалтерський облік у ФОП в Україні: виклики та перспективи в умовах сучасних змін. *Економіка, управління та адміністрування*. №1 (111). 2025р. с. 81-86. DOI: https://doi.org/10.26642/ema-2025-1(111)-81-86.

ДАНИЛЕНКО СОФІЯ, здобувачка вищої освіти
РЯБЧУК ОКСАНА, канд. екон. наук., доцентка,
доцентка кафедри обліку та аудиту
Державний податковий університет, м. Ірпінь

ЯКІСТЬ ДЕРЖАВНОГО ФІНАНСОВОГО АУДИТУ ТА ЇЇ ВПЛИВ НА УПРАВЛІНСЬКІ РІШЕННЯ

В умовах трансформації системи публічних фінансів та зростання вимог до прозорості використання бюджетних ресурсів державний фінансовий аудит набуває стратегічного значення. Його функції дедалі більше виходять за межі традиційного фінансового контролю, який орієнтувався виключно на перевірку законності операцій, і спрямовуються на комплексну оцінку ефективності, результативності та економності управління державними коштами. Це зумовлює необхідність формування системи аудиту, здатної забезпечити не лише виявлення порушень, а й надання практично значущих управлінських рекомендацій.

Якість державного фінансового аудиту доцільно розглядати як комплексну характеристику його результативності та впливу на систему управління державними фінансами. Вона проявляється у здатності аудиту забезпечувати законність, ефективність і доцільність використання бюджетних ресурсів, своєчасно виявляти фінансові порушення, запобігати нераціональному використанню коштів та сприяти вдосконаленню механізмів державного управління. Саме така функціональна спрямованість державного фінансового контролю визначає його реальну цінність для економіки та управлінських процесів [3].

Якість аудиту формує основу довіри до його результатів і визначає ступінь впливу на управлінські процеси. Висока якість аудиту дозволяє трансформувати його результати з суто контрольного документа у стратегічний інструмент, здатний впливати на розвиток фінансової системи, оптимізацію витрат та підвищення ефективності державного управління.

Сутність державного фінансового аудиту полягає у здійсненні незалежної оцінки діяльності розпорядників бюджетних коштів з позицій законності, ефективності та результативності використання фінансових ресурсів. Особлива увага приділяється не лише фіксації порушень, а й аналізу їх причин, управлінських ризиків та системних недоліків організації фінансово-господарської діяльності. Такий підхід забезпечує формування аналітично обґрунтованих висновків, що можуть стати основою для стратегічного управління та удосконалення політик у сфері публічних фінансів [2].

Низький рівень якості аудиту, який проявляється у формальному підході до перевірок, поверхневому аналізі або недостатній аргументованості висновків, значно знижує практичну значущість аудиторських рекомендацій. Відсутність чітких, конкретизованих і реалістичних пропозицій обмежує можливості впровадження змін та мінімізації виявлених ризиків. Навпаки,

якісний державний аудит забезпечує:

- формування та реалізацію державної політики у сфері державного фінансового контролю;
- здійснення контролю за використанням коштів загальнодержавних цільових і позабюджетних фондів;
- ефективне, законне, цільове й результативне використання та збереження державних фінансових ресурсів, необоротних і інших активів, а також досягнення економії бюджетних коштів;
- достовірність і прозорість ведення бухгалтерського обліку та складання фінансової звітності у міністерствах, органах виконавчої влади, бюджетних установах і суб'єктах господарювання державного сектору [1].

Особливого значення набуває система контролю якості аудиторської діяльності, яка включає внутрішні процедури перевірки, методичне забезпечення, постійне підвищення кваліфікації аудиторів. Наявність ефективного механізму забезпечення якості мінімізує ризики викривлення інформації та підвищує легітимність управлінських рішень, прийнятих на основі аудиту.

Для систематизації впливу якості державного фінансового аудиту на управлінські рішення доцільно узагальнити основні характеристики та їхні управлінські наслідки.

Таблиця 1 - **Вплив якості державного фінансового аудиту на управлінські рішення**

Характеристика якості аудиту	Змістова характеристика	Вплив на управлінські рішення
Достовірність та обґрунтованість	Використання достатніх і належних доказів, дотримання стандартів	Підвищення довіри до результатів аудиту та обґрунтованість управлінських рішень
Аналітична глибина	Виявлення причин порушень і системних проблем	Формування стратегічних управлінських змін
Об'єктивність та незалежність	Дотримання принципів професійної етики	Легітимність та неупередженість прийнятих рішень
Чіткість і структурованість	Логічність і зрозумілість викладення матеріалу	Полегшення сприйняття інформації керівництвом
Практична спрямованість	Конкретні, реалістичні рекомендації	Підвищення рівня впровадження запропонованих заходів

Джерело: розроблено авторами

Таким чином, якість державного фінансового аудиту безпосередньо впливає на ефективність управлінських рішень у сфері публічних фінансів. Високоякісний аудит трансформується з контрольного механізму у стратегічний інструмент удосконалення державного управління, забезпечуючи раціональне використання бюджетних ресурсів, підвищення підзвітності, зниження ризиків корупції та зміцнення фінансової стабільності держави.

Крім того, у сучасних умовах цифровізації та автоматизації фінансових процесів, державний фінансовий аудит може інтегрувати аналітичні

інструменти, моделі ризик-менеджменту та прогностичні методики. Це дозволяє не лише оцінювати минулі операції, а й здійснювати проактивний аудит, передбачаючи потенційні фінансові та управлінські ризики. Відповідно, роль аудиту перетворюється з реактивної на проактивну, а його результати стають ключовим елементом стратегічного планування та політик у сфері публічних фінансів.

1. Мелень О. В. Роль і місце аудиту в системі державного фінансового контролю. *Сталий розвиток економіки.* № 1 (111), 2025. С. 372-376. https://doi.org/10.32782/2308-1988/2025-52-52 (дата звернення: 17.02.2026)
2. Виговська Н. Г., Литвинчук І. В., Шинаков А. В. Державний фінансовий аудит: сутність, наукові підходи до визначення. *Економіка, управління та адміністрування.* № 1 (111), 2025. С. 109-117. https://doi.org/10.26642/ema-2025-1(111)-109-117 (дата звернення: 17.02.2026)
3. Радіонов Ю. Д. Роль державного фінансового контролю (аудиту) в управлінні економікою. *Економіка України.* № 8 (753), 2024. с. 29-50. https://doi.org/10.15407/economyukr.2024.08.029 (дата звернення: 17.02.2026)

ДИВНИЧ АНАТОЛІЙ, старший судовий експерт
Полтавське відділення ННЦ «Інститут судових експертиз
ім. засл. проф. М. С. Бокаріуса», м. Полтава

ОСОБЛИВОСТІ ДОСЛІДЖЕННЯ ПЛАТІЖНИХ ОПЕРАЦІЙ ЗА ПОСТАВЛЕНУ БЮДЖЕТНИМ УСТАНОВАМ ЕЛЕКТРИЧНУ ЕНЕРГІЮ

Ефективність діяльності правоохоронних органів і судової системи залежить від стану експертного забезпечення. Сфера бюджетних видатків підлягає посиленому контролю, зокрема, щодо закупівель енергоносіїв та електричної енергії.

Ринок електричної енергії характеризується підвищеною чутливістю до зовнішнього впливу, що в умовах повномасштабного вторгнення російських військ в Україну значно впливає на вартість постачання. Положеннями ч. 5 ст. 41 Закону України «Про публічні закупівлі» [1] передбачена можливість оперативного (у строк до 90 днів) перегляду договірної ціни за одиницю електричної енергії як товару. Водночас, відповідно до правової позиції Верховного Суду, загальне багаторазове збільшення ціни не може перевищувати 10 % початкової вартості, визначеної при укладенні договору (постанова ВП ВС від 21.11.2025 у справі № 920/19/24) [2]. На основі експертної практики зазначимо про поширеність порушень при здійсненні бюджетними установами платіжних операцій за збільшеними цінами, що не відповідають зазначеному правовому висновку Великої Палати ВС [2].

При проведенні судової економічної експертизи в частині дослідженні зазначених операцій слід звернути увагу на документальну обґрунтованість обліку:

- обсягів поставленої / спожитої електричної енергії у відповідному розрахунковому періоді;
- її вартості відповідно до умов договору чи додаткових угод;
- розрахунків за поставлену електричну енергію відповідно до наявних правових підстав для здійснення платіжних операцій.

Питання, поставлені на вирішення експертизи, можуть стосуватися підтвердження попередньо визначеного органом фінансового контролю розміру надлишково сплачених грошових коштів за поставлену електричну енергію (як правило, з урахуванням висновків товарознавчої експертизи про ринкову вартість електроенергії як товару).

Слід зазначити, що постачання електричної енергії як товару – складний процес, що утворює систему відносин між електропостачальником, споживачем та іншими учасниками, що надають пов’язані ліцензовані послуги. Зазначена система відносин, що утворює роздрібний ринок електричної енергії (ст. 72 Закону [3]), регулюється Правилами [4]. У додатку 5 до цих Правил [4] наведено Примірний договір про постачання електричної енергії споживачу, яким пропонується визначати ціну електричної енергії у комерційній пропозиції постачальника при здійсненні процедури закупівлі (п. 5.2 Примірного договору).

Зазвичай, постачальники на роздрібному ринку формують пропозиції стосовно договірної ціни за наступними елементами:

1) ціна на електричну енергію як товару;

2) тариф на передачу електричної енергії (затверджується НКРЕКП);

3) тариф на розподіл електричної енергії (також затверджується НКРЕКП для кожного з операторів системи розподілу);

4) ціна послуг Постачальника. Підтвердження збільшення вартості таких послуг часто носять дискусійний характер, привертають особливу увагу правоохоронних органів, тому ця складова роздрібної ціни часто є фіксованою, не змінюється упродовж всього строку дії договору, іноді взагалі дорівнює нулю;

5) податок на додану вартість.

В основному предметом спірних правовідносин виступають коливання ціни на електричну енергію як товару. Для доведення фактів таких коливань (чи їх відсутності) сторонами договору чи правоохоронними органами може наводитися динаміка цін на ринку «на добу наперед», внутрішньодобовому ринку тощо. Проте, якщо укладений договір про постачання електричної енергії не містить чітко визначеного порядку формування зазначеного елементу договірної ціни із вказівкою на інформаційне джерело як підстави для перегляду вартості постачання, то надання судовим експертом категоричного висновку за зазначеним питанням, як правило, неможливе.

Серед шляхів досягнення прозорого формування роздрібної ціни електричної енергії слід виокремити: *а)* приведення договору про постачання у відповідність до вимог чинного законодавства (на етапі проведення публічних закупівель), або *б)* здійснення додаткових ревізійних дій із встановлення джерел та порядку формування вартості поставленої електричної енергії.

Отже, визначення обґрунтованості здійснення бюджетними установами платіжних операцій за спожиту електричну енергію передбачає дослідження чітко визначених договірних підстав для їх проведення. Належне експертне забезпечення правосуддя значно залежить від ефективності попередніх ревізійних дій органів фінансового контролю.

1. Про публічні закупівлі : Закон України від 25.12.2015 № 922-VIII // База даних «Законодавство України» / Верховна Рада України. URL: https://zakon.rada.gov.ua/go/922-19 (дата звернення: 21.03.2026).

2. Сторони договору про закупівлю електричної енергії можуть неодноразово збільшувати ціну товару в разі її коливання на ринку, але не більше ніж на 10 % від ціни, визначеної при укладенні договору – ВП ВС / Судова влада України. URL: https://supreme.court.gov.ua/supreme/pres-centr/news/1938526/ (дата звернення: 21.03.2026).

3. Про ринок електричної енергії : Закон України від 13.04.2017 № 2019-VIII // База даних «Законодавство України» / Верховна Рада України. URL: https://zakon.rada.gov.ua/go/2019-19 (дата звернення: 21.03.2026).

4. Про затвердження Правил роздрібного ринку електричної енергії : Постанова; НКРЕКП від 14.03.2018 № 312 // База даних «Законодавство України» / Верховна Рада України. URL: https://zakon.rada.gov.ua/go/v0312874-18 (дата звернення: 21.03.2026).

ДУДЕНКОВ ІВАН, здобувач вищої освіти
Науковий керівник – **МОШКОВСЬКА ОЛЕНА,** к.е.н, професор,
професор кафедри обліку та оподаткування
Державний торговельно-економічний університет, м.Київ

ОСОБЛИВОСТІ БУХГАЛТЕРСЬКОГО ОБЛІКУ ПРИ ФОРМУВАННІ КОНСОЛІДОВАНОЇ ФІНАНСОВОЇ ЗВІТНОСТІ

Актуальність теми визначається стрімким розвитком корпоративних груп, холдингів та фінансово-промислових об'єднань в Україні, що об'єктивно потребує складання консолідованої фінансової звітності для забезпечення комплексного аналізу фінансового стану та результатів діяльності всієї групи як єдиного економічного суб'єкта; така звітність дозволяє узагальнено відображати активи, зобов'язання, власний капітал, доходи, витрати та рух грошових коштів материнського і дочірніх підприємств, закріплена як у національних стандартах (НП(С)БО 1, НП(С)БО 2), так і в МСФЗ 10, та забезпечує прозорість для користувачів фінансової інформації, зокрема інвесторів і кредиторів.

Правове регулювання консолідації в Україні визначається Законом України «Про бухгалтерський облік та фінансову звітність в Україні [1]. У національній практиці НП(С)БО 1 визначає зміст консолідованої звітності [2].

На міжнародному рівні МСФЗ 10 «Консолідована фінансова звітність» формулює подібний підхід, визначаючи консолідовану звітність як таку, що демонструє активи, зобов'язання, власний капітал, доходи, витрати та грошові потоки материнського та дочірніх підприємств об'єднано, ніби вони належать одному економічному суб'єкту [3].

Досліджуючи особливості бухгалтерського обліку при формуванні консолідованої фінансової звітності, доцільно розглянути ключові методичні підходи, закріплені у МСФЗ 10 «Консолідована фінансова звітність» та Національне положення (стандарт) бухгалтерського обліку 2 «Консолідована фінансова звітність». Обидва нормативні документи виходять із підходу, за яким група підприємств розглядається як єдина господарська структура, проте мають певні акценти у методиці облікового відображення консолідаційних процедур (табл. 1).

Таблиця 1 - **Порівняння підходів до формування консолідованої фінансової звітності**

Критерій порівняння	МСФЗ 10	НП(С)БО 2
Концептуальна основа	Розгляд групи підприємств як єдиного господарського комплексу; контроль як ключовий критерій консолідації	Наявність контролю материнського підприємства
Нереалізований прибуток	Повністю виключається	Виключається, крім випадків неможливості відшкодування
Метод консолідації	Об'єднання подібних статей активів, зобов'язань, капіталу,	Додавання показників дочірніх підприємств до

Критерій порівняння	МСФЗ 10	НП(С)БО 2
	доходів, витрат і грошових потоків	материнського з подальшими коригуваннями
Інвестиції в дочірні підприємства	Згортання інвестицій з часткою у власному капіталі дочірнього підприємства; гудвіл визначається за МСФЗ 3	Виключення балансової вартості фінансових інвестицій і відповідної частки в капіталі
Гудвіл	Визначається відповідно до МСФЗ 3 «Об'єднання бізнесу»	Визначається при консолідації як різниця між вартістю інвестиції та часткою в капіталі
Елімінація внутрішньогрупових операцій	Повне виключення внутрішньогрупових активів, зобов'язань, доходів, витрат і грошових потоків	Виключення внутрішньогрупових операцій і сальдо, а також нереалізованих прибутків/збитків
Облікова політика	Обов'язкова єдина облікова політика; розкриття відмінностей у примітках	Вимагається єдина облікова політика та відповідні коригування
Звітна дата	Однакова звітна дата та період для всіх підприємств групи	Та сама вимога щодо єдності звітної дати
Неконтрольована частка	Окремо відображається у власному капіталі та у прибутку/сукупному доході	Визначається у власному капіталі, чистому прибутку (збитку) та сукупному доході

Джерело: складено за [4, 3, 5].

Порівняльний аналіз вимог МСФЗ 10 та НП(С)БО 2 свідчить про концептуальну узгодженість підходів до формування консолідованої фінансової звітності. Основні особливості бухгалтерського обліку в процесі консолідації полягають у: об'єднанні однорідних статей фінансової звітності; виключенні інвестицій у дочірні підприємства та відповідної частки капіталу; елімінації внутрішньогрупових операцій і нереалізованих результатів; застосуванні єдиної облікової політики; визначенні та відображенні неконтрольованої частки; дотриманні єдиної звітної дати.

Крім того, порядок обліку об'єднання бізнесу регламентує Міжнародний стандарт фінансової звітності 3 «Об'єднання бізнесу», який визначає правила визнання гудвілу та оцінки ідентифікованих активів і зобов'язань за справедливою вартістю на дату придбання.

Відповідно до МСФЗ 3, гудвіл визнається як перевищення вартості придбання над часткою інвестора у справедливій вартості чистих активів придбаного підприємства. Подальший облік гудвілу здійснюється відповідно до МСБО 36 «Зменшення корисності активів», який передбачає щорічне тестування на зменшення корисності.

Окремим питанням є відображення неконтрольованої частки (частки меншості) у складі власного капіталу групи. Відповідно до МСФЗ 10, у консолідованому звіті про фінансовий стан неконтрольована частка подається

окремо від капіталу власників материнської компанії [3].

Українські науковці зазначають, що складання консолідованої фінансової звітності за МСФЗ супроводжується труднощами організаційного, методичного та технічного характеру, зокрема: відсутність прикладного інструментарію, складність імплементації МСФЗ 10, неузгодженість облікових методик дочірніх компаній, розширене розкриття інформації, багатоступенева елімінація та висока трудомісткість процедур.

Одним із практичних прикладів формування консолідованої фінансової звітності є діяльність групи компаній NOVA Group, до складу якої входить кілька взаємопов'язаних суб'єктів господарювання. Станом на 2025 рік група об'єднує шість основних компаній: Nova Poshta, Nova Post Europe, NovaPay, Nova Global, Supernova Airlines та Nova Digital. Кожне з цих підприємств здійснює окремий вид діяльності, проте їх фінансова звітність формується окремо на рівні кожної юридичної особи та в подальшому об'єднується у процесі консолідації. У результаті такої процедури формується консолідована фінансова звітність групи, у якій показники активів, зобов'язань, власного капіталу, доходів і витрат зазначених суб'єктів господарювання відображаються як показники єдиної економічної структури, що відповідає принципам консолідації, визначеним міжнародними та національними стандартами бухгалтерського обліку.

Отже, бухгалтерський облік при формуванні консолідованої фінансової звітності має комплексний та багатоетапний характер і потребує методичного забезпечення, що особливо актуально для корпоративних груп і транснаціональних компаній.

1. Про бухгалтерський облік та фінансову звітність в Україні: Закон України від 16.07.1999 р. № 996-XIV. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/996-14#Text
2. Національне положення (стандарт) бухгалтерського обліку 1 «Загальні вимоги до фінансової звітності»: затв. наказом Мінфіну України №73 від 07.02.2013 р. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0336-13#Text
3. МСФЗ 10 «Консолідована фінансова звітність». URL: https://mof.gov.ua/storage/files/%D0%9C%D0%A1%D0%A4%D0%97_10_ukr_2021.pdf
4. Радіонова Н. Й. Особливості обліку та фінансової звітності транснаціональних корпорацій. Міжнародний науковий журнал «Інтернаука». Серія : Економічні науки. 2023. № 6. С. 116-120. http://nbuv.gov.ua/UJRN/mnjie_2023_6_17
5. Національне положення (стандарт) бухгалтерського обліку 2 «Консолідована фінансова звітність» від 27.06.2013 р. № 628. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z1223-13#Text

ЄРМОЛАЄВА МАРИНА, к.е.н., доцент, професор кафедри обліку і оподаткування,
ТЮТЮННИК СВІТЛАНА, к.е.н., доцент, професор кафедри обліку і оподаткування,
КАНЦЕДАЛ ЮРІЙ, асистент кафедри обліку і оподаткування,
Полтавський державний аграрний університет, м. Полтава

ТРАНСФОРМАЦІЯ ЗВІТНОСТІ З ПДФО ТА ЄСВ В УМОВАХ ЗАПРОВАДЖЕННЯ НАКОПИЧУВАЛЬНОГО РІВНЯ ПЕНСІЙНОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ

Останніми десятиріччями перед Україною постало нагальне питання проведення реформування системи пенсійного забезпечення. Цьому сприяють як загальносвітові тенденції розвитку економіки та демографії, так і суто національні, викликані війною та її наслідками. На початок 2026 року в Україні заплановано запровадження другого (накопичувального) рівня пенсійного забезпечення, що передбачає перехід від солідарної системи «спільного кошика» до персоналізованих рахунків [1]. Внаслідок цього виникає необхідність вдосконалення системи бухгалтерської звітності, оскільки з'являється потреба не тільки у фіксації загальних сум, а й у швидкій ідентифікації платежу за кожною застрахованою особою.

Це викликано тим, що у накопичувальній системі пенсійного забезпечення затримка відображення даних у звітності означає неможливість інвестування коштів учасника, що веде до втрати його інвестиційного доходу. Діюча сьогодні система звітності за ЄСВ не впливає на майбутні доходи застрахованої особи і помилки у персональних даних можуть бути виправлені пізніше без критичних наслідків для виплат.

Крім того, планується перегляд ставок ЄСВ, коли його частина або додатковий відсоток буде зараховано на індивідуальні рахунки фізичних осіб у недержавних пенсійних фондах або у Державному накопичувальному фонді.

Такі зміни викликають необхідність трансформації Об'єднаного звіту. Перші кроки у цьому напряму вже зроблені і ми повернулися до практики, що існувала до 2021 р., а саме звітність знов подається щомісячно, оскільки квартальна звітність не дає можливості контролювати процеси оперативного зарахування коштів на накопичувальні рахунки.

Додаток Д1 потребує певної деталізації, зокрема введення нових ознак доходу та типів нарахувань, які дозволять системі автоматично розділяти платіж на «солідарну» та «накопичувальну» частини. Діюча форма звіту має код «1» (наймані працівники на загальних підставах), «29» (цивільно-правові договори», тощо. Необхідно ввести додаткові коди, які будуть вказувати на участь особи у другому рівні пенсійного страхування залежно від віку або добровільності вибору.

В структуру таблиці Д1 слід ввести графи:

- сума внеску до солідарної системи (ПФУ);

- сума внеску до накопичувальної системи (Державний або недержавний фонд).

Це дозволить системі ПФУ автоматично генерувати платіжні інструкції для перерахунку коштів з казначейського рахунку на індивідуальні рахунки учасників.

Крім того, за допомогою API для бухгалтерського софту необхідно синхронізувати дані про пенсійні внески з реєстрами ПФУ у режимі реального часу.

Ключовим посередником у забезпеченні пенсійних прав найманих працівників стає роботодавець, що накладає на нього додаткову відповідальність. В першу чергу облікова служба повинна буде уважно відображати реквізити або ідентифікатор контракту обраного працівником НПФ або ДНФ.

По-друге, помилка, допущена у звітності тепер буде трактуватися не лише як порушення податкового законодавства, а й як завдання матеріальної шкоди майбутньому капіталу працівника.

По-третє, вже тепер очікується зміна та оновлення стандартів бухгалтерського обліку зобов'язань за накопичувальним та солідарними рівнями.

Очікувана трансформація звітності неможлива без повної синхронізації баз даних, зокрема доцільним буде практика подання звіту в одну установу, скоріш за все ДПС за принципом «єдиного вікна», що надасть можливість автоматичної передачі даних до ПФУ, уповноважених банків та фондів.

Слід буде також запровадити можливість здійснення верифікації даних в реальному часі шляхом запровадження алгоритмів, які зможуть блокувати прийняття звіту з некоректними даними про накопичувальні рахунки ще на етапі відправки.

Вважаємо, що трансформація звітності з ПДФО та ЄСВ у зв'язку з пенсійною реформою - це не просто зміна форми бланка, а перехід до цифрового сервісного адміністрування. Головними векторами змін є глибока деталізація персональних даних та висока швидкість обробки інформації для забезпечення інвестиційного процесу та забезпечення в подальшому додаткових доходів громадян, що досягли пенсійного віку.

1. Про індексацію пенсійних і страхових виплат та додаткові заходи щодо підвищення рівня соціального захисту найбільш вразливих верств населення у 2026 році: постанова КМУ від 25.02.2026 р. № 236. *Верховна Рада України.* URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/236-2026-%D0%BF#Text

2. Про затвердження Порядку перевірки правильності використання страхувальниками страхових коштів загальнообов'язкового державного соціального страхування та застосування фінансових санкцій за порушення встановленого порядку їх використання: постанова Правління ПФУ від 10.10.2025 р. № 33-1. *Верховна Рада України.* URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z1737-25#Text

ЖИДОВСЬКА НАТАЛІЯ, к.е.н., доцент,
доцент кафедри обліку і оподаткування,
БУРИЧКО ЗІНОВІЙ, здобувач вищої освіти
Львівський національний університет ветеринарної медицини та біотехнології імені С.З. Гжицького, м. Львів

АВТОМАТИЗАЦІЯ ПОДАТКОВОГО ОБЛІКУ ЯК КРИТИЧНО НЕОБХІДНИЙ ЕЛЕМЕНТ ФУНКЦІОНУВАННЯ ІТ-КОМПАНІЙ

В умовах експоненційного зростання обсягів даних, ускладнення організаційно-економічних структур бізнесу та посилення регуляторних вимог до фінансової і податкової звітності автоматизація податкового обліку трансформується з інструменту підвищення ефективності у критично необхідний елемент функціонування ІТ-компаній. Її впровадження забезпечує підвищення точності облікових процедур, скорочення часових витрат на формування звітності, зниження транзакційних витрат, пов'язаних із ручною обробкою даних, а також дотримання принципів комплаєнсу в умовах багатоюрисдикційної діяльності.

Автоматизація податкового обліку сприяє формуванню інтегрованого інформаційного середовища, що базується на синхронізації фінансових і податкових даних, забезпечує прозорість облікових процесів і підвищує адаптивність до динамічних змін податкового законодавства.

До ключових функціональних переваг автоматизованих систем податкового обліку належать:

- мінімізація ризиків, пов'язаних із людським фактором, шляхом алгоритмізації облікових процедур;
- забезпечення узгодженості бухгалтерських даних із податковими реєстрами в режимі реального часу;
- автоматизоване формування податкової звітності відповідно до вимог національних і міжнародних нормативних стандартів;
- інтеграція з корпоративними інформаційними системами (ERP, CRM, платіжними платформами) у межах єдиного цифрового контуру;
- безперервний моніторинг змін податкового законодавства та їх імплементація в облікові алгоритми.

Типові рішення для автоматизації податкового обліку:

- SAP Tax Compliance, Oracle NetSuite, QuickBooks – для середнього та великого бізнесу;
- Thomson Reuters ONESOURCE – для міжнародного податкового менеджменту та звітності CbCR;
- Taxdoo, Avalara – для ПДВ - обліку в межах ЄС. [1]

Порівняльна характеристика податкових режимів в різних країнах світу подана в табл. 1.

Таблиця 1 - **Порівняльна характеристика податкових режимів в різних країнах світу**

Країна	Сума податку на прибуток	Пільги для IT-сектору	Особливості
Естонія	0 % (до розподілу прибутку)	Відстрочка оподаткування до моменту дивідендів	Прозора модель, цифрова економіка
Ірландія	12,5 %	Податковий кредит на R&D	Міжнародні корпорації, гручкість
Кіпр	12,5 %	IP Box для інтелектуальної власності	Простота реєстрації
Польща	19,0 %	5,0 % на інноваційний дохід (IP Box)	Член ЄС, акцент на експорт
Україна	18,0 %	Режим Дія.City: 9% на дивіденди, 5% на ФОП	Спрощене оподаткування, розвиток IT

*Джерело: узагальнено автором [2,3,4].

Порівняння ставок податку на прибуток в країнах світу подано на рис.1.

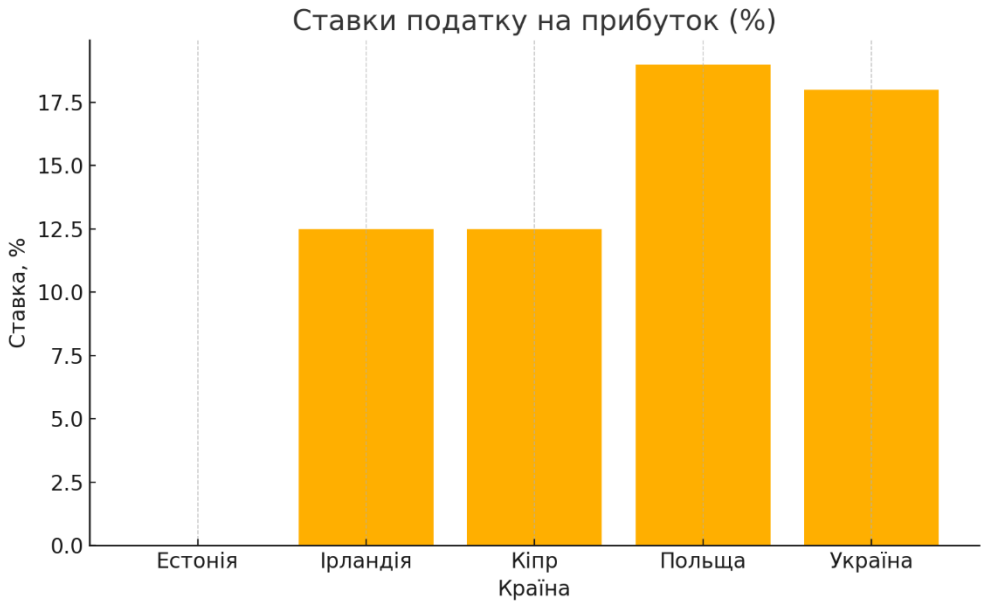


Рис. 1 - **Порівняння ставок податку на прибуток в різних країнах світу ***
**Джерело: складено автором.*

Час повернення інвестицій у роках, оцінено:
Естонія – 1.2,
Ірландія – 2.0,
Кіпр – 2.1,
Польща – 3.0,
Україна – 2.8. (рис. 2)

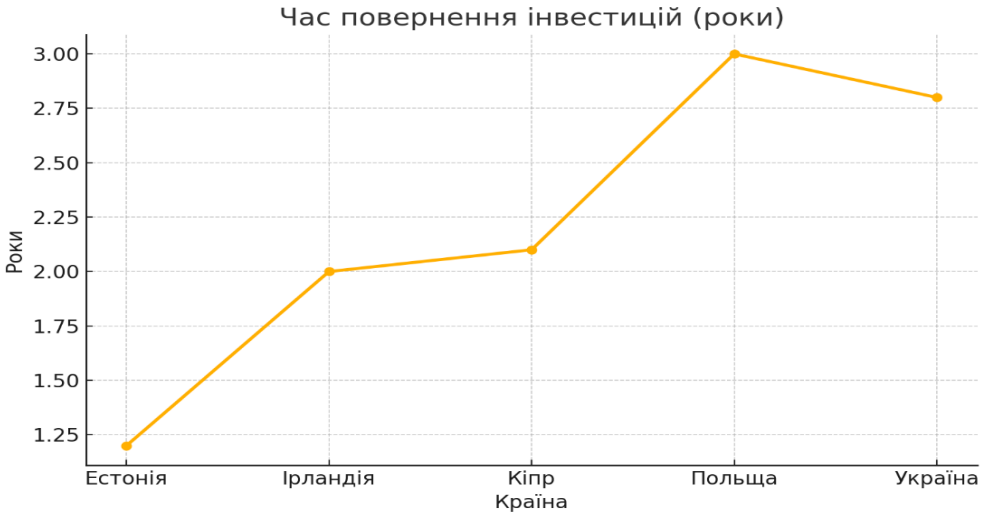


Рис. 2 - **Час повернення інвестицій у роках***

**Джерело: розраховано автором.*

Таким чином, найбільш податково ефективними для IT-компаній залишаються юрисдикції з відстроченим або гнучким оподаткуванням прибутку (Естонія, Ірландія). Польща та Україна мають потенціал, але потребують стабілізації правового середовища.

Отже, автоматизація податкового обліку виступає ключовим чинником підвищення ефективності управління фінансовими потоками IT-компаній та забезпечення їх стійкості в умовах цифрової трансформації економіки.

1. Жидовська Н.М. Автоматизація податкового обліку в IT-компаніях. Цифрова економіка [Електрон. ресурс]: зб. матер. III Міжнар. наук.-практ. конф. 5 червня 2025. Київ: КНЕУ. С.153-156. DOI: https://doi.org/10.33111/978-966-926-559-3
2. Офіційний сайт Дія.City. (2024). Особливості податкового режиму. URL: https://city.diia.gov.ua/
3. AIN. (2024). Податкові зміни в IT у 2024 році. URL: https://ain.ua/2024/01/15/podatkovi-zmini-v-it-2024/
4. Forbes Україна. (2024). Як зміниться оподаткування IT-бізнесу в Україні. URL: https://forbes.ua/innovations/yak-zminitsya-opodatkuvannya-it-biznesu-v-ukraini-eksperti-prognozuyut-zminu-trendiv-01012024-16350

ЗІНИЧ ОКСАНА , старша викладачка
кафедри обліку і аудиту
ВП НУБіП України «Бережанський агротехнічний інститут», м.Бережани

ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ ЦИФРОВІЗАЦІЇ БУХГАЛТЕРСЬКОГО ОБЛІКУ ПІДПРИЄМСТВА

У сучасних умовах трансформації соціально-економічних систем, зумовлених стрімким розвитком інформаційно-комунікаційних технологій, цифровізація набуває статусу визначального чинника підвищення ефективності функціонування підприємств. Особливе місце в даному процесі посідає бухгалтерський облік як ключовий елемент інформаційного забезпечення управлінських рішень.

Зростання обсягів інформаційних потоків, ускладнення господарських операцій та необхідність оперативного реагування на зміни зовнішнього середовища зумовлюють об'єктивну потребу у трансформації традиційної облікової системи. У цьому контексті цифровізація обліку постає не лише як інструмент автоматизації, але і як концептуально нова парадигма організації, обробки та інтерпретації облікових даних.

Теоретичні засади цифровізації обліку доцільно розглядати крізь призму інтеграції класичних принципів бухгалтерського обліку із сучасними цифровими технологіями. У науковій площині цифровізація трактується як багаторівневий процес структурно-функціональної трансформації облікової системи, спрямований на підвищення її адаптивності, прозорості та аналітичної спроможності [1].

Цифровізація бухгалтерського обліку включає в себе впровадження технологій розподілених реєстрів, зокрема блокчейну, що забезпечують підвищення рівня прозорості та надійності облікової інформації. Використання таких технологій сприяє формуванню незмінного середовища збереження даних, що мінімізує ризики їх фальсифікації та несанкціонованого втручання. Крім того, застосування смарт-контрактів дозволяє автоматизувати виконання господарських операцій та контроль за їх дотриманням, що значно знижує адміністративні витрати та підвищує ефективність облікових процедур. У цьому контексті цифровізація обліку набуває рис інтегрованої системи, яка поєднує функції реєстрації, контролю та аналітики в єдиному цифровому середовищі.

Одним із базових напрямів цифрової трансформації є автоматизація облікових процедур, що передбачає використання спеціалізованих програмних продуктів для обробки первинної інформації, формування облікових регістрів та складання фінансової звітності. Застосування інтегрованих інформаційних систем, зокрема ERP-рішень, забезпечує синхронізацію даних між різними підсистемами підприємства, формуючи єдиний інформаційний простір та підвищуючи рівень управлінської координації [3].

Важливим елементом цифровізації обліку виступають хмарні технології,

які трансформують підходи до зберігання та обробки інформації. Їх використання сприяє підвищенню мобільності доступу до облікових даних, оптимізації витрат на технічну інфраструктуру та забезпеченню безперервності бізнес-процесів. Водночас, впровадження хмарних рішень актуалізує проблематику інформаційної безпеки та захисту конфіденційних даних [4].

Окремої уваги заслуговує інтеграція технологій аналізу великих даних (Big Data) у систему бухгалтерського обліку. Використання сучасних аналітичних інструментів дозволяє здійснювати багатовимірний аналіз фінансово-господарської діяльності, ідентифікувати приховані закономірності та формувати обґрунтовані прогнози розвитку підприємства. Такий підхід суттєво розширює функціональні можливості обліку, трансформуючи його з реєстраційної системи у потужний аналітичний інструмент [2].

Цифровізація обліку також зумовлює еволюцію системи внутрішнього контролю та аудиту. Впровадження автоматизованих контрольних процедур забезпечує безперервний моніторинг господарських операцій у режимі реального часу, що підвищує рівень виявлення ризиків та запобігання фінансовим порушенням. Застосування цифрових технологій в аудиті, зокрема інструментів аналізу даних та штучного інтелекту, сприяє підвищенню об’єктивності та достовірності аудиторських висновків .

Методичні засади цифровізації обліку передбачають адаптацію традиційних облікових методів до умов цифрового середовища. Зокрема, актуалізується необхідність впровадження електронного документообігу, стандартизації форматів облікових даних та забезпечення їх інтероперабельності між різними інформаційними системами. Важливим аспектом є також формування ефективної системи кіберзахисту, що гарантує цілісність, конфіденційність та доступність облікової інформації [5].

Не менш значущим є людський фактор у процесі цифровізації. Підвищення рівня цифрових компетенцій фахівців з обліку та аудиту стає необхідною умовою ефективного функціонування сучасних облікових систем. Це зумовлює потребу у трансформації освітніх програм та розвитку професійних навичок, орієнтованих на роботу в цифровому середовищі.

Таким чином, цифровізація обліку підприємства є комплексним процесом, що охоплює технічні, організаційні та методологічні аспекти. Її реалізація забезпечує підвищення ефективності облікової системи, сприяє покращенню якості інформаційного забезпечення управління та створює передумови для формування інноваційної моделі розвитку підприємства.

Водночас цифрова трансформація обліку супроводжується низкою викликів, пов’язаних із необхідністю забезпечення інформаційної безпеки, адаптації персоналу та інтеграції нових технологій у існуючі бізнес-процеси. У цьому контексті подальші наукові дослідження мають бути спрямовані на розробку концептуальних підходів до цифровізації обліку, а також на формування ефективних механізмів її практичної реалізації.

1. Бутинець Ф. Ф. *Бухгалтерський фінансовий облік* : підручник. Житомир : ПП «Рута», 2019. 912 с.
2. Davenport T. H. *Big Data at Work: Dispelling the Myths, Uncovering the Opportunities*. Boston : Harvard Business Review Press, 2019. 240 p.
3. Кіндрацька Г. І. *Бухгалтерський облік: теорія і практика* : навч. посіб. Львів : ЛНУ ім. І. Франка, 2020. 536 с.
4. Laudon K. C., Laudon J. P. *Management Information Systems: Managing the Digital Firm*. 16th ed. New York : Pearson, 2021. 720 p.
5. O'Leary D. E. *Enterprise Resource Planning Systems: Systems, Life Cycle, Electronic Commerce, and Risk*. Cambridge : Cambridge University Press, 2020. 232 p.

ЗУБ ВІКТОРІЯ, здобувач вищої освіти
Науковий керівник –**МОКІЄНКО ТЕТЯНА,** к.е.н., доцент
Полтавський державний аграрний університет, м. Полтава

РОЛЬ КОМП'ЮТЕРНИХ ТЕХНОЛОГІЙ У ВЕДЕННІ БУХГАЛТЕРСЬКОГО ОБЛІКУ МАЛОГО ПІДПРИЄМНИЦТВА

У сучасних умовах розвитку економіки та цифровізації господарської діяльності значну роль відіграють інформаційні технології у сфері бухгалтерського обліку. Використання комп'ютерної техніки та спеціалізованого програмного забезпечення дозволяє значно підвищити ефективність ведення обліку, скоротити час обробки інформації та покращити якість управлінських рішень. Особливо важливим застосування комп'ютерних технологій є для суб'єктів малого підприємництва, оскільки такі підприємства зазвичай мають обмежені фінансові та трудові ресурси і потребують максимально раціональної організації облікових процесів.

Сьогодні ведення бухгалтерського обліку майже неможливо уявити без використання комп'ютерних систем. Автоматизація облікових процесів забезпечує швидку обробку великих обсягів інформації, зменшує кількість помилок та дозволяє підвищити продуктивність праці бухгалтерів. Крім того, комп'ютерні технології дають можливість формувати та обробляти бухгалтерські документи в електронному вигляді, що значно спрощує роботу підприємства та сприяє більш ефективній організації фінансово-господарської діяльності.

Малі підприємства займають важливе місце у розвитку економіки. Вони забезпечують створення нових робочих місць, сприяють розвитку конкуренції та підвищують рівень економічної активності населення. Проте діяльність таких підприємств часто пов'язана з обмеженими ресурсами, що ускладнює організацію бухгалтерського обліку. Саме тому використання комп'ютерних технологій у бухгалтерії дозволяє оптимізувати роботу, автоматизувати більшість облікових операцій та зменшити витрати часу на виконання таких завдань [1].

Комп'ютерні технології в бухгалтерському обліку передбачають застосування спеціалізованих програмних продуктів, які забезпечують автоматизацію облікових процесів. За допомогою таких програм можна здійснювати реєстрацію господарських операцій, формувати первинні документи, вести облік доходів і витрат, контролювати рух грошових коштів та складати фінансову звітність. Використання програмного забезпечення дозволяє об'єднати різні ділянки бухгалтерського обліку в єдину інформаційну систему підприємства, що значно підвищує ефективність управління фінансовими ресурсами.

Однією з головних переваг використання комп'ютерних технологій у бухгалтерському обліку є підвищення оперативності отримання інформації. Завдяки автоматизованим системам обліку керівники підприємств можуть

швидко отримувати дані про фінансовий стан підприємства, аналізувати результати діяльності та приймати обґрунтовані управлінські рішення. Крім того, комп'ютерні системи дозволяють здійснювати контроль за виконанням фінансових операцій та запобігати можливим помилкам або порушенням у процесі ведення обліку.

Важливою особливістю комп'ютерного обліку є можливість інтеграції різних інформаційних потоків у межах підприємства. Сучасні інформаційні системи дозволяють поєднати бухгалтерський, управлінський та податковий облік, що сприяє більш ефективному використанню інформації у процесі управління підприємством. Крім того, використання комп'ютерних систем забезпечує автоматичне формування звітності [2].

Ще однією перевагою використання комп'ютерних технологій є підвищення точності облікової інформації. Автоматизовані системи дозволяють мінімізувати вплив людського фактору, який часто є причиною виникнення помилок у бухгалтерських розрахунках. Використання програмного забезпечення забезпечує правильність розрахунків, своєчасне відображення господарських операцій та збереження інформації у спеціальних базах даних. Комп'ютерні технології також сприяють підвищенню рівня контролю за фінансово-господарською діяльністю підприємства.

Завдяки автоматизованим системам можна здійснювати моніторинг фінансових показників, аналізувати доходи та витрати, а також контролювати виконання бюджету підприємства. Це дозволяє керівництву оперативно реагувати на зміни у діяльності підприємства та приймати необхідні управлінські рішення. Не менш важливим є питання збереження та захисту інформації. Використання комп'ютерних технологій дозволяє зберігати облікові дані у електронному вигляді та забезпечувати їх резервне копіювання. Це значно зменшує ризик втрати важливої інформації та підвищує рівень її захищеності. Крім того, сучасні системи обліку дозволяють обмежувати доступ до інформації та встановлювати різні рівні доступу для користувачів.

Впровадження комп'ютерних технологій у систему бухгалтерського обліку малого підприємництва має і певні труднощі. До них можна віднести необхідність фінансових витрат на придбання програмного забезпечення, навчання персоналу та підтримку інформаційних систем. Проте ці витрати є важливими, оскільки автоматизація обліку сприяє підвищенню ефективності діяльності підприємства та забезпечує більш якісне управління фінансовими ресурсами [2].

У сучасних умовах цифровізації облікових процесів та трансформації програмного забезпечення в Україні малі підприємства все частіше орієнтуються на використання альтернативних бухгалтерських систем, що не пов'язані з продуктами 1С та BAS. Особливої популярності набувають хмарні сервіси, такі як Dilovod, Bimp та Taxer, які забезпечують автоматизацію обліку, формування звітності та інтеграцію з банківськими установами. Їх ключовими перевагами є доступність, простота використання, відсутність необхідності

складного впровадження та можливість роботи в режимі реального часу.

Поряд із хмарними рішеннями, зберігають актуальність і класичні програмні продукти, зокрема Універсал, Дебет-Плюс та IS Pro, які характеризуються більш широким функціоналом і модульною структурою. Такі системи дозволяють вести комплексний бухгалтерський, податковий і кадровий облік, що є доцільним для підприємств із розширеною організаційною структурою або значними обсягами господарських операцій. Вони також забезпечують гнучкість налаштування та адаптацію до специфіки діяльності суб'єкта господарювання.

Отже, вибір програмного забезпечення для ведення бухгалтерського обліку на малих підприємствах залежить від масштабів діяльності, складності облікових процесів та потреб у функціональних можливостях. Хмарні сервіси доцільно використовувати для спрощеного обліку та оперативного управління фінансами, тоді як більш потужні програмні рішення є ефективними у разі необхідності комплексної автоматизації обліково-аналітичної системи підприємства.

1. Довбуш А. В., Белова І. М. Розвиток бухгалтерського обліку в умовах цифровізації економіки. *Інноваційна економіка*. 2023. № 94. DOI: https://doi.org/10.37332/2309-1533.2023.2.23.

2. Мокієнко Т. В., Прийдак Т. Б., Лега О. В., Яловега Л. В., Дугар Т. Є. Інтергація облікової інформації між різними обліковими програмами. *Ефективна економіка.* 2025. № 1. DOI: https://doi.org/10.32702/2307-2105.2025.1.55

ЗУБ ВІКТОРІЯ, здобувач вищої освіти
Науковий керівник – **ТЮТЮННИК СВІТЛАНА,** к.е.н., доцент,
професор кафедри обліку і оподаткування,
Полтавський державний аграрний університет, м. Полтава

МІСЦЕ І РОЛЬ ІНФОРМАЦІЙНОЇ СИСТЕМИ БУХГАЛТЕРСЬКОГО ОБЛІКУ В УПРАВЛІННІ ПІДПРИЄМСТВОМ

В умовах цифровізації економіки та підвищення вимог до ефективності управління інформаційна система бухгалтерського обліку посідає ключове місце в системі управління підприємством. Відповідно до Закону України «Про бухгалтерський облік та фінансову звітність в Україні» бухгалтерський облік є обов'язковим видом обліку, на даних якого ґрунтується фінансова, податкова та статистична звітність. Це визначає його центральну роль у формуванні інформаційного забезпечення управління [2].

Інформаційна система бухгалтерського обліку є сукупністю методів, засобів і процедур збору, реєстрації, обробки, зберігання та передачі облікової інформації користувачам. Вона інтегрується з іншими підсистемами управління підприємством - фінансовою, виробничою, збутовою, кадровою – забезпечуючи керівництво повною та достовірною інформацією про результати діяльності.

Згідно з Національними положеннями (стандартами) бухгалтерського обліку та Міжнародними стандартами фінансової звітності, інформація повинна бути повною, достовірною, неупередженою та своєчасною. Саме ці якісні характеристики забезпечує ефективно організована інформаційна система, що дає змогу приймати обґрунтовані управлінські рішення [3].

Основною функцією інформаційної системи бухгалтерського обліку є інформаційне забезпечення процесу управління. Вона реалізується через виконання інформаційної, контрольної, аналітичної та комунікаційної функцій. Інформаційна функція полягає у формуванні систематизованих даних про активи, зобов'язання, власний капітал, доходи та витрати підприємства. Контрольна функція спрямована на забезпечення збереження майна та раціонального використання ресурсів. Аналітична функція передбачає оцінку фінансових результатів, виявлення резервів підвищення ефективності діяльності. Комунікаційна функція забезпечує передачу інформації внутрішнім і зовнішнім користувачам.

Метою інформаційної системи бухгалтерського обліку є забезпечення управлінського персоналу релевантною інформацією для планування, контролю, аналізу та прийняття стратегічних і оперативних рішень. Досягнення цієї мети можливе лише за умови належної організації облікового процесу та використання сучасних інформаційних технологій.

Основними завданнями інформаційної системи бухгалтерського обліку є:

– своєчасне та повне відображення господарських операцій;

– формування достовірної фінансової та управлінської звітності;

– контроль за рухом активів і зобов'язань;

– інформаційне забезпечення процесів прогнозування та планування;

– адаптація облікової системи до змін законодавства та зовнішнього середовища.

Використання сучасних інформаційних технологій значно підвищує оперативність обробки даних, зменшує ризик помилок і сприяє автоматизації облікових процесів.

Ефективне функціонування інформаційних систем бухгалтерського обліку потребує належних організаційних передумов. Насамперед це формування раціональної організаційної структури бухгалтерської служби та чіткий розподіл обов'язків між працівниками. Важливо також забезпечити регламентацію документообігу, визначити порядок обробки первинної інформації та формування звітності [1].

Проєктування інформаційних систем повинно враховувати специфіку діяльності підприємства, його масштаби, галузеві особливості та потреби управління. Важливим є вибір програмного забезпечення, яке відповідає вимогам законодавства та забезпечує інтеграцію з іншими інформаційними підсистемами. Також необхідною умовою є забезпечення інформаційної безпеки, захисту даних та безперервності облікового процесу. Значну роль відіграє рівень професійної підготовки бухгалтерського персоналу та його готовність працювати в умовах цифровізації обліку.

В умовах воєнного стану інформаційна система бухгалтерського обліку стає стратегічним центром стабільності, що забезпечує не лише безперервність діяльності та захист активів, а й формує аналітичне підґрунтя для післявоєнного відновлення згідно з Цілями сталого розвитку. Інтеграція ESG-показників у єдиний інформаційний простір обліку дозволяє підприємствам навіть у кризових умовах зберігати прозорість, забезпечувати раціональне використання ресурсів та відповідати вимогам міжнародних інвесторів, що є критично важливим для економічної безпеки та майбутньої реінтеграції України у глобальний ринок

Отже, інформаційна система бухгалтерського обліку є центральним елементом системи управління підприємством. Вона забезпечує формування якісної інформаційної бази для прийняття управлінських рішень, сприяє підвищенню ефективності діяльності та забезпеченню фінансової стабільності підприємства. Подальший розвиток інформаційних систем бухгалтерського обліку пов'язаний із впровадженням інноваційних технологій, розширенням аналітичних можливостей та підвищенням рівня інформаційної безпеки.

1. Бухгалтерський облік : навч. посіб. / В. М. Краєвський, О. П. Колісник, Н. В. Гуріна та ін. Ірпінь : Україна, 2021. 388 с.

2. Про бухгалтерський облік та фінансову звітність в Україні : Закон України від 16 липня 1999 р. № 996-XIV. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/996-14.

3. Національне положення (стандарт) бухгалтерського обліку 1 «Загальні вимоги до фінансової звітності» : наказ Міністерства фінансів України від 07 лютого 2013 р. № 73. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0336-13#Text.

ІВАНЧЕНКО ДАНИЛО, здобувач фахової передвищої освіти
Науковий керівник – **ЯКОВЕНКО СВІТЛАНА**,
викладач вищої категорії, викладач-методист,
Лозівська філія Харківського
автомобільно-дорожнього фахового коледжу, м. Лозова

РОЛЬ ЦИФРОВИХ ТЕХНОЛОГІЙ У ПІДВИЩЕННІ ЯКОСТІ БУХГАЛТЕРСЬКОЇ ФІНАНСОВОЇ ЗВІТНОСТІ

Сучасна економіка характеризується активною цифровою трансформацією бізнес-процесів, що охоплює всі сфери діяльності підприємств, зокрема бухгалтерський облік та фінансову звітність. В умовах глобалізації, зростання конкуренції та посилення вимог до прозорості фінансової інформації підприємства змушені впроваджувати цифрові технології для підвищення ефективності управління та забезпечення якості звітних показників.

Фінансова звітність є ключовим джерелом інформації для інвесторів, кредиторів, органів державного контролю та інших користувачів. Від її якості залежить рівень довіри до підприємства, можливість залучення інвестицій та стратегічний розвиток бізнесу. У цьому контексті цифрові технології виступають інструментом підвищення достовірності та аналітичної цінності фінансової інформації.

Цифрові системи дозволяють впроваджувати механізми аудиторського сліду (audit trail), що забезпечує можливість відстеження кожної операції та змін у документах. Це підвищує перевірюваність та довіру до фінансової звітності.

Крім того, використання інтерактивних панелей управління (dashboard) сприяє кращій візуалізації показників і підвищує зрозумілість звітності для користувачів.

Незважаючи на переваги, цифровізація супроводжується ризиками:

– кібератаки;
– технічні збої;
– помилки програмних алгоритмів;
– недостатній рівень цифрової компетентності персоналу.

Для забезпечення якості фінансової звітності необхідно впроваджувати комплексну систему внутрішнього контролю та проводити регулярний IT-аудит.

Розглянемо умовне виробниче підприємство, яке впровадило ERP-систему та електронний документообіг.

До цифровізації:

– тривалість підготовки звітності – 15 днів;
– високий рівень ручних операцій;
– значна кількість виправлень.

Після впровадження:

– скорочення строку формування звітності до 5 днів;
– автоматичний контроль операцій;
– зниження кількості помилок на 40%.

Це підтверджує ефективність цифрових технологій у підвищенні якості фінансової інформації.

Цифрові технології відіграють визначальну роль у підвищенні якості фінансової звітності підприємства. Вони забезпечують автоматизацію облікових процесів, мінімізацію помилок, підвищення прозорості та розширення аналітичних можливостей.

У сучасних умовах цифровізація бухгалтерського обліку є стратегічною необхідністю, що сприяє підвищенню конкурентоспроможності підприємства та зміцненню довіри з боку користувачів фінансової інформації. Отже, цифрові технології трансформують фінансову звітність із статичного звітного документа у динамічний інструмент управління підприємством.

1. Концептуальна основа фінансової звітності (IFRS Conceptual Framework). London : IFRS Foundation, 2018. URL: https://www.ifrs.org (дата звернення: 20.02.2026).
2. Кудлаєва Н. В., Косташ Т. В., Михалків А. А. Вплив цифрових технологій на трансформацію системи бухгалтерського обліку в Україні : підвищення прозорості і ефективності облікових операцій. Облік і оподаткування. 2025. DOI:10.5281/zenodo.14635426.
3. Про електронні документи та електронний документообіг : Закон України від 22.05.2003 № 851-IV (зі змін. і допов.). URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/851-15 (дата звернення: 20.02.2026).

КАЛЬГА ОЛЬГА, здобувач вищої освіти
Науковий керівник – **ЗАГОРЯНСЬКА ОЛЕНА**, к.е.н, доцент
Національний університет імені Михайла Остроградського, м.Кременчук

ЦИФРОВІ ПЛАТФОРМИ ЯК НОВИЙ ІНСТРУМЕНТ ЗАЛУЧЕННЯ ІНВЕСТИЦІЙ ПІДПРИЄМСТВАМИ

Цифровізація фінансово-економічних відносин зумовила появу нових механізмів мобілізації капіталу, серед яких вагоме місце посідають цифрові платформи. У сучасних умовах вони дедалі активніше використовуються підприємствами як інструмент залучення інвестицій, оскільки забезпечують прямішу, швидшу та більш гнучку взаємодію з потенційними інвесторами. На відміну від традиційних каналів фінансування, цифрові платформи дають змогу поєднати інформаційну презентацію проєкту, комунікацію з цільовою аудиторією, оцінювання інвестиційної пропозиції та безпосереднє залучення коштів у межах єдиного цифрового середовища [1]. Так, краудфандингові платформи, зокрема Kickstarter або Indiegogo, дозволяють підприємствам презентувати інноваційні продукти та залучати фінансування ще на етапі їх розроблення, тоді як спеціалізовані платформи інвестування в активи, наприклад Inzhur.reit, забезпечують можливість колективного інвестування у нерухомість із низьким порогом входу**.** В українській практиці подібні підходи застосовуються також у межах платформ колективного фінансування та інвестиційних сервісів, що дозволяють залучати кошти для розвитку енергетичних, аграрних і технологічних проєктів, підтверджуючи зростання ролі цифрових каналів у мобілізації інвестицій.

Сутність цифрових платформ у залученні інвестицій полягає насамперед у тому, що вони формують новий формат інвестиційного посередництва, за якого підприємство отримує можливість презентувати власний проєкт широкому колу потенційних інвесторів без надмірної залежності від традиційних фінансових інститутів. Завдяки цьому суттєво розширюється доступ до капіталу, особливо для малих і середніх підприємств, стартапів та інноваційних бізнесів, які часто стикаються з обмеженнями під час отримання банківського кредитування або класичного інституційного фінансування [2; 3]. Важливою перевагою цифрових платформ є зниження трансакційних витрат, пов’язаних із пошуком інвестора, організацією переговорного процесу, представленням інвестиційної пропозиції та супроводом угоди. Автоматизація окремих процедур, стандартизація подання інформації та використання цифрових інструментів комунікації забезпечують спрощення інвестиційної взаємодії й підвищують оперативність ухвалення рішень.

Водночас онлайн-формат сприяє зростанню прозорості, оскільки потенційний інвестор отримує доступ до структурованих даних про проєкт, його цілі, ризики, очікувані результати та умови фінансування. Не менш важливо, що цифрові платформи спрощують доступ до альтернативних джерел фінансування, зокрема краудфандингу, краудінвестингу, p2p-фінансування та

інших моделей колективного інвестування [3].

Такі P2P-платформи, як Mintos або Bondora, дозволяють підприємствам залучати позикові кошти без участі банківських установ, тоді як токенізаційні платформи на основі блокчейн-технологій відкривають можливості фінансування через випуск цифрових активів. Це створює для підприємств додаткові можливості диверсифікації фінансових джерел і зменшує залежність від одного каналу надходження капіталу. Поряд із цим цифрове середовище забезпечує ефект масштабування, адже інвестиційна пропозиція стає доступною значно ширшій аудиторії, ніж у межах традиційної офлайн-взаємодії, що підвищує ймовірність залучення ресурсів і посилює інвестиційну видимість підприємства. Це створює для підприємств додаткові можливості диверсифікації фінансових джерел і зменшує залежність від одного каналу надходження капіталу. Поряд із цим цифрове середовище забезпечує ефект масштабування, адже інвестиційна пропозиція стає доступною значно ширшій аудиторії, ніж у межах традиційної офлайн-взаємодії, що підвищує ймовірність залучення ресурсів і посилює інвестиційну видимість підприємства.

Отже, цифрові платформи залучення інвестицій доцільно визначати як онлайн-середовище, що забезпечує пошук, представлення, оцінювання та фінансування інвестиційних проєктів шляхом цифрової взаємодії між підприємством та інвестором. У такому трактуванні вони виступають не лише каналом комунікації, а й інструментом трансформації інвестиційного процесу, поєднуючи інформаційну відкритість, організаційну гнучкість та зниження трансакційних витрат.

Узагальнення функціональних можливостей цифрових платформ дозволяє розглядати їх як важливий елемент сучасної інвестиційної інфраструктури, який формує нову логіку взаємодії між підприємствами та інвесторами. У межах такого підходу цифрова платформа виступає інтегруючим середовищем, що поєднує інформаційні, комунікаційні та фінансові механізми інвестиційної взаємодії (рис. 1).

Запропоновану модель залучення інвестицій підприємствами через цифрові платформи доцільно розглядати як послідовність взаємопов’язаних етапів. На першому етапі відбувається формування інвестиційної потреби підприємства та підготовка інвестиційного проєкту. Другий етап передбачає цифрове представлення інвестиційної пропозиції на платформі, що включає розкриття основної інформації про проєкт, фінансові параметри та очікувані результати. На третьому етапі забезпечується інформаційна взаємодія з потенційними інвесторами, оцінювання інвестиційної пропозиції та обговорення умов участі у фінансуванні. Четвертий етап пов’язаний із прийняттям інвестиційного рішення та акумулюванням фінансових ресурсів через цифрову платформу. Завершальним етапом є реалізація інвестиційного проєкту та формування економічного ефекту, що проявляється у розвитку підприємства, зростанні його ринкової вартості та підвищенні інвестиційної привабливості.

Таким чином, використання цифрових платформ формує нову модель організації інвестиційного процесу, яка характеризується відкритістю, гнучкістю та зниженням бар'єрів доступу до фінансових ресурсів.



Рис. 1 - **Модель залучення інвестицій через цифрову платформу**

Такий підхід сприяє активізації інвестиційної діяльності підприємств, розширює можливості мобілізації капіталу та створює додаткові умови для розвитку підприємництва в умовах цифрової трансформації економіки.

1. Шпомер Т., Кіронда І., Терещук Д. Розвиток цифрових платформ для залучення інвестицій. *Проблеми і перспективи економіки та управління*. 2025. № 2(42). С. 38–49. DOI: https://doi.org/10.25140/2411-5215-2025-2(42)-38-49
2. Топ-7 способів, як цифрові платформи революціонізують інвестиції сьогодні. *OKX Learn*. URL: https://www.okx.com/ua/learn/digital-platforms-revolutionizing-investment
3. Топ-5 платформ для інвестування: огляд і рекомендації. *Inzhur REIT Blog*. URL: https://www.inzhur.reit/blog/top-5-platform-dlya-investuvannya-oglyad-i-rekomendacziyi
4. Чернуха Д. В. Інноваційні інструменти залучення інвестицій в економіку післявоєнного відновлення. *Актуальні проблеми економіки*. 2025. № 1(290). С. 105–112. DOI: 10.32752/1993-6788-2025-1-290-105-112
5. Павлюк М. Як цифрові платформи трансформують бізнес. *Економічна правда*. URL: https://epravda.com.ua/tehnologiji/yak-cifrovi-platformi-transformuyut-biznes-805068/

КЕРОД АРТУР-АНАТОЛІЙ, здобувач вищої освіти
Науковий керівник – **НАШКЕРСЬКА ГАЛИНА**,
к.е.н., доцент кафедри обліку та аудиту
Львівський національний університет ім. І. Франка, м. Львів

ОРГАНІЗАЦІЯ БУХГАЛТЕРСЬКОГО ОБЛІКУ В УМОВАХ ЦИФРОВІЗАЦІЇ

Цифровізація трансформує бухгалтерський облік, перетворюючи його з ретроспективної фіксації на динамічний інформаційний механізм реального часу, що зумовлює стратегічну важливість організації обліку, оскільки рівень цифрової інтеграції безпосередньо впливає на якість управлінських рішень та конкурентоспроможність підприємства.

Отже, цифровізація бухгалтерського обліку – це впровадження сучасних цифрових рішень у систему обліку та використання новітніх обліково-аналітичних систем, методів і інструментів з метою підвищення ефективності збору, узагальнення, систематизації й аналізу значних масивів даних, забезпечення їх передавання та контролю, а також формування інтегрованої інформаційної системи для управлінських потреб підприємства.

Метою цифровізації бухгалтерського обліку є оптимізація процесів отримання та передавання інформації, підвищення швидкості та масштабів її обробки й зберігання, забезпечення оперативного доступу до даних для усіх груп користувачів і водночас зростання рівня її достовірності та надійності [3, с. 177].

У процесі цифровізації бухгалтерського обліку важливе місце посідають технології «Big Data». Big Data – це сукупність методів і інструментів для зберігання, обробки та аналізу надвеликих, різноманітних і швидко зростаючих масивів даних, які неможливо ефективно опрацювати традиційними способами.

Застосування подібних методів розширює можливості для глибокого аналізу облікової інформації, посилює контроль за фінансовими операціями та спрощує аудит завдяки гнучкому управлінню даними.

Підсумовуючи, цифровізація бухгалтерського обліку підвищує оперативність, точність і ефективність облікових процесів, що набуває особливого значення в умовах економічної нестабільності. Використання хмарних сервісів, аутсорсингу, штучного інтелекту, «Big Data» та інструментів «Microsoft Office 365» оптимізує робочі процедури, забезпечує управління фінансами в режимі реального часу й відкриває нові можливості для фінансового прогнозування, що підсилює конкурентоспроможність підприємств [1, с. 8].

В сфері організації обліку в умовах цифровізації, окремого значення набуває питання інформаційної безпеки. Бухгалтер відповідає за збереження та захист цифрових даних, у тому числі тих, що становлять комерційну таємницю. Використання цифрових технологій підвищує ризики несанкціонованого доступу до облікових даних підприємства, тому організація обліку має

передбачати інтеграцію надійних механізмів захисту інформації, розмежування доступу за рівнями та постійний контроль за обробкою та передаванням даних [2, с. 10].

Активний розвиток вітчизняних онлайн-сервісів для ведення обліку та сплати податків є важливим елементом цифрової трансформації фінансової та облікової сфер. Їх поява свідчить про значний розвиток і адаптацію українського бізнес-середовища до сучасних вимог електронного документообігу, дистанційного подання звітності та автоматизованого податкового адміністрування. Використання національних сервісів забезпечує відповідність чинному законодавству України, оперативне оновлення форм звітності та врахування специфіки роботи ФОП і підприємств у вітчизняних умовах.

Таблиця 1 - **Українські онлайн-сервіси для ведення обліку та сплати податків**

Taxer	Електронна звітність для ФОП; довідники реквізитів для сплати ЄП та ЄСВ; податковий календар; готові податкові бланки; навчальні матеріали; контроль строків подання звітності.
iFin	Подання звітності до ДПС, Казначейства, статистики, ПФУ та інших органів; підтримка юридичних осіб, ФОП і бухгалтерських компаній; імпорт даних із бухгалтерських програм; централізована електронна звітність.
Fairo	Мобільне управління ФОП; інтеграція з банківськими рахунками; швидке створення інвойсів; подання звітів онлайн; нагадування про податкові дедлайни; доступність на iOS та Android.
BOOKKEEPER	Онлайн-бухгалтерія для ФОП і ТОВ; формування та зберігання первинних документів; розрахунок зарплати й податків; ведення обліку; подання електронної звітності; тестовий безкоштовний період.

Сформовано за джерелом – [3, с. 179]

Адміністрування бухгалтерської практики в епоху цифровізації являє собою фундаментальну та комплексну трансформацію, що охоплює структуру, технології та операційні функції бухгалтерського обліку. Ефективність цього переходу значною мірою залежить від глибини інтеграції інформаційних технологій в систему обліку, надійності внутрішнього контролю за інформаційними потоками та готовності персоналу до ефективної роботи в цифровому середовищі. Подальша еволюція організації бухгалтерського обліку нерозривно пов'язана з впровадженням широко автоматизованих, аналітично керованих систем, призначених для сприяння прийняттю доречних та ефективних управлінських рішень на основі актуальних та ретельно структурованих даних.

1. Потриваєва Н. В. Цифровізації бухгалтерського обліку в кризових умовах: міжнародний та вітчизняний досвід. *IX Міжнародна науково-практична конференція: «Бухгалтерський облік, оподаткування, аналіз і аудит: сучасний стан, проблеми та перспективи розвитку»*, м. Чернігів, 27 листоп. 2023 р. Чернігів, 2023. С. 7–9.

URL: https://share.google/GmOCfhgHq9Mf1XQyn (дата звернення: 28.02.2026).
2. Руденко С. В., Погрібняк Д. С. Бухгалтерський облік в умовах цифровізації. *Харківський національний економічний університет імені Семена Кузнеця*. 2021. С. 10. URL: https://share.google/zWyTXqS9uRugi7Q6S (дата звернення: 28.02.2026).
3. Довбуш А. В., Белова І. М. Розвиток бухгалтерського обліку в умовах цифровізації економіки. *Інформаційні технології та економічна безпека*. 2023. № 94. С. 177–179. URL: https://share.google/4HuENB8XYjEdkbtTp (дата звернення: 28.02.2026).

КИРИЛЬЄВА ЛЮДМИЛА, к.е.н., доцент
БАРАБОЛІК АНАСТАСІЯ, здобувач вищої освіти
Державний біотехнологічний університет, м. Харків

ОРГАНІЗАЦІЙНО-МЕТОДИЧНІ АСПЕКТИ ОБЛІКУ ОСНОВНИХ ЗАСОБІВ В НІМЕЧЧИНІ

В умовах розвитку інвестиційних відносин в Німеччині одним з найважливіших об'єктів бухгалтерського обліку виступають основні засоби, ефективність використання яких впливають на результативність діяльності кожної організаційної структури. Саме основні засоби характеризують технічний рівень розвитку підприємства, а їх характерною рисою є достатньо висока вартість та довгострокове використання протягом життєвого циклу. Тому виникає необхідність формування необхідної облікової інформації про основні засоби для контролю, аналізу та прийняття рішень щодо необхідності новлення матеріально-технічної бази.

Зазначено, що «організація бухгалтерського обліку в публічних та непублічних підприємствах Німеччини здійснюється відповідно вимог параграфів 315 та 342 Комерційного (торгового) кодексу (Handelsgesetzbuch, HGB)» [1]. Вказаний нормативний документ регулює правила:

- визнання та оцінки основних засобів у фінансовій звітності;
- порядок нарахування амортизації основних засобів.

Основними принципами бухгалтерського обліку основних засобів виступають принцип обережності (vorsichtsprinzip), коли діє заборона завищення активів і прибутків; принцип історичної вартості (Anschaffungskostenprinzip), коли основні засоби відображаються за первісною вартістю; принцип визначальності (maßgeblichkeitsprinzip), коли фінансовий облік є основою для податкового обліку.

У Німеччині до складу основних засобів у вузькому значенні (матеріальні основні засоби - Sachanlagen) відповідно до Handelsgesetzbuch (HGB) належать матеріальні об'єкти, що призначені для довгострокового використання у діяльності підприємства (понад один рік). До них відносяться: земельні ділянки (Grundstücke), будівлі (Gebäude), виробничі споруди, машини та технічне обладнання (technische Anlagen und Maschinen), виробничий та господарський інвентар, транспортні засоби, офісне обладнання та інші матеріальні об'єкти, які використовуються в процесі виробництва, надання послуг або управління підприємством. У Німеччині до складу основних засобів відповідно до Handelsgesetzbuch (HGB) належать матеріальні об'єкти, що призначені для довгострокового використання у діяльності підприємства (понад один рік): земельні ділянки (Grundstücke), будівлі (Gebäude), виробничі споруди, машини та технічне обладнання (technische Anlagen und Maschinen), виробничий та господарський інвентар, транспортні засоби, офісне обладнання та інші матеріальні об'єкти, які використовуються в процесі виробництва, надання послуг або управління підприємством [2].

Організація обліку основних засобів здійснюється відповідно до розробленої на підприємстві обліковій політиці. Облікова політика в Німеччині не є лише внутрішнім документом підприємства, а виступає інструментом реалізації загальнонаціональної концепції фінансової обережності. В обліковій політиці в частині основних засобів повинно бути прописано: порядок оцінки вживаних активів; метод визначення залишкового строку служби; процедуру технічної експертизи; порядок перегляду строків; метод амортизації; порядок тестування на знецінення; поріг для малоцінних активів (GWG). Особливої уваги потребують основні засоби, придбані на вторинному ринку, оскільки вони характеризуються: невизначеністю залишкового строку використання; підвищеним ризиком знецінення; необхідністю технічної експертної оцінки.

Визначено, що в Німеччині в системі організації обліку основних засобів існують певні відмінності стосовно відображення придбання та реалізації основних засобів. Так, в Німеччині, на відміну від практики обліку основних засобів в вітчизняних підприємств, не використовується рахунок для капіталізації витрат, які пов'язанні з придбанням основних засобів. Тобто відсутній рахунок 15 «Капітальні інвестиції». Придбані основні засоби відображаються на відповідних субрахунках, відкритих до рахунку «Основні засоби:

Дт Основні засоби (Sachanlagen)
Дт ПДВ (Vorsteuer)
Кт Банк 1200 (Bank)

Всі об'єкти основних засобів, крім земельних ділянок підлягають амортизації з використанням обраного методу амортизації: лінійного методу (Lineare Abschreibung), дегресивного методу (Degressive Abschreibung) чи спеціальної амортизації. Строки амортизації визначаються відповідно до податкових таблиць (AfA-Tabellen), затверджених Міністерством фінансів Німеччини. Нарахування амортизації в обліку Німеччини та України співпадають та відображають записом:

Дт Амортизація (Abschreibungen auf Sachanlagen)
Кт Основні засоби (Sachanlagen)

Доречно звернути увагу на особливості обліку реалізації основних засобів в Німеччині. Процес реалізації основних засобів базується на принципах послідовного відображення економічних подій у бухгалтерському обліку та формування достовірної фінансової звітності. У цьому контексті реалізація розглядається не лише як передача матеріального активу, а як комплекс економічних концепцій, що включає оцінку залишкової вартості, визначення фінансового результату та облік податкових зобов'язань. Під час операції продажу підприємство визнає дохід у сумі чистої виручки, тобто без ПДВ, а

різниця між цією виручкою та балансною вартістю активу формує прибуток або збиток від вибуття. Такий підхід забезпечує відповідність принципам обачності та економічної сутності операцій, дозволяючи інтегрувати фінансовий результат від реалізації у загальний показник доходу підприємства. Отже, у науковому сенсі, реалізація основних засобів є одночасно процедурою оцінки економічної ефективності активу та механізмом відображення його внеску у фінансовий результат, що дозволяє забезпечити аналітичну прозорість і достовірність обліку.

В бухгалтерському обліку реалізації основних засобів необхідно відобразити момент визнання доходу (без ПДВ), надходження грошових коштів та ПДВ (19%):

Дт Банк (Bank)
Кт Дохід від реалізації основних засобів (Erträge aus Anlagenabgang)
Кт Umsatzsteuer 19%

Списання балансної вартості відображається:

Дт Амортизація (Abschreibungen auf Sachanlagen)
Кт Основні засоби (Sachanlagen).

Отже, проведені дослідження свідчать, що організація обліку основних засобів в Німеччині та Україні має певні відмінності в частині як прибання, так і реалізації основних засобів, облікова система Німеччини поєднує традиційну правову модель з елементами міжнародної гармонізації, що робить її однією з найбільш структурованих у Європі.

1. Кирильєва Л. О., Наумова Т. А., Акімова Н. С. Організаційні аспекти обліку та звітності підприємств Німеччини в умовах конвергенції. *Підприємництво і торгівля*. 2023. Вип. 36. С.12-18. URL: https://doi.org/10.32782/2522-1256-2023-36-02
2. Woltje Jorg. Buchfüurung. Shritt für Shritt. 2023. S.266

КИРИЧЕНКО ДАНИЇЛ, аспірант
Науковий керівник – **ІЩЕНКО ЯНА**, к.е.н, доцент,
доцент кафедри обліку і оподаткування,
Вінницький національний аграрний університет, м. Вінниця

СИСТЕМАТИЗАЦІЯ ТА КЛАСИФІКАЦІЯ ЕКОЛОГІЧНИХ ВИТРАТ В ОБЛІКОВІЙ ПОЛІТИЦІ СІЛЬСЬКОГОСПОДАРСЬКИХ ПІДПРИЄМСТВ

Системна трансформація аграрного сектору України в контексті імплементації положень Європейського зеленого курсу (EU Green Deal) актуалізує перегляд фундаментальних засад формування облікової політики. Сільськогосподарські підприємства, виступаючи ключовими суб'єктами землекористування, стикаються з об'єктивним зростанням обсягу витрат, спрямованих на збереження екологічного балансу, сертифікацію органічного виробництва та декарбонізацію виробничих процесів.

Облікова політика суб'єкта господарювання має стати надійним інструментом генерування релевантної інформації про екологічно спрямовані видатки. Проте дефіцит уніфікованих класифікаційних підходів у чинній вітчизняній практиці бухгалтерського обліку суттєво обмежує можливості ідентифікації, відображення та аналізу таких витрат. Зазначене обумовлює потребу в розробці науково обґрунтованої системи класифікації та систематизації екологічних витрат як невід'ємного елемента облікової політики аграрних підприємств.

Екологічні витрати доцільно дефініювати як консолідовану сукупність видатків підприємства, що мають на меті превентивний вплив, мінімізацію або повну ліквідацію деструктивних наслідків господарської діяльності для довкілля, а також забезпечення регенерації природного капіталу.

У сучасній системі бухгалтерського обліку фундаментальне значення має науково обґрунтована систематизація екологічних витрат. Цей процес забезпечує їхнє чітке впорядкування за визначеними класифікаційними ознаками, що є необхідною умовою для формування масиву достовірної та аналітичної інформації, стратегічно важливої для екологічно орієнтованого управління аграрним підприємством.

Систематизація екологічних витрат повинна базуватися на принципі релевантності та транспарентності інформації як для внутрішніх менеджерів, так і для зовнішніх стейкголдерів (інвесторів, державних органів, громадськості) [1]. Екологічний облік у такому контексті виступає не просто як метод фіксації витрат, а як стратегічний фактор життєздатності агропромислового комплексу в довгостроковій перспективі. Ключовою проблемою сучасної облікової практики залишається високий рівень «розпорошеності» природоохоронних видатків у складі загальновиробничих, адміністративних та інших операційних витрат. Така інклюзивність без належної деталізації унеможливлює проведення точної оцінки екологічної ємності сільськогосподарської продукції та розрахунку її реальної еко-

деструктивної вартості.

Особливістю класифікації екологічних витрат в аграрному секторі є необхідність врахування специфіки біологічних активів як базових засобів виробництва. Зокрема, витрати, спрямовані на поліпшення фізіологічного стану багаторічних насаджень, підвищення їхньої екологічної стійкості до біотичних та абіотичних факторів довкілля, мають визнаватися капітальними інвестиціями. Такий підхід передбачає їхнє подальше систематичне включення до витрат підприємства шляхом нарахування амортизації протягом корисного терміну використання активу.

З метою практичної імплементації в облікову політику сільськогосподарських підприємств пропонується розроблена багаторівнева класифікація екологічних витрат (рис. 1), що дозволяє диференціювати витрати за цільовим призначенням і способом перенесення вартості на готовий продукт.

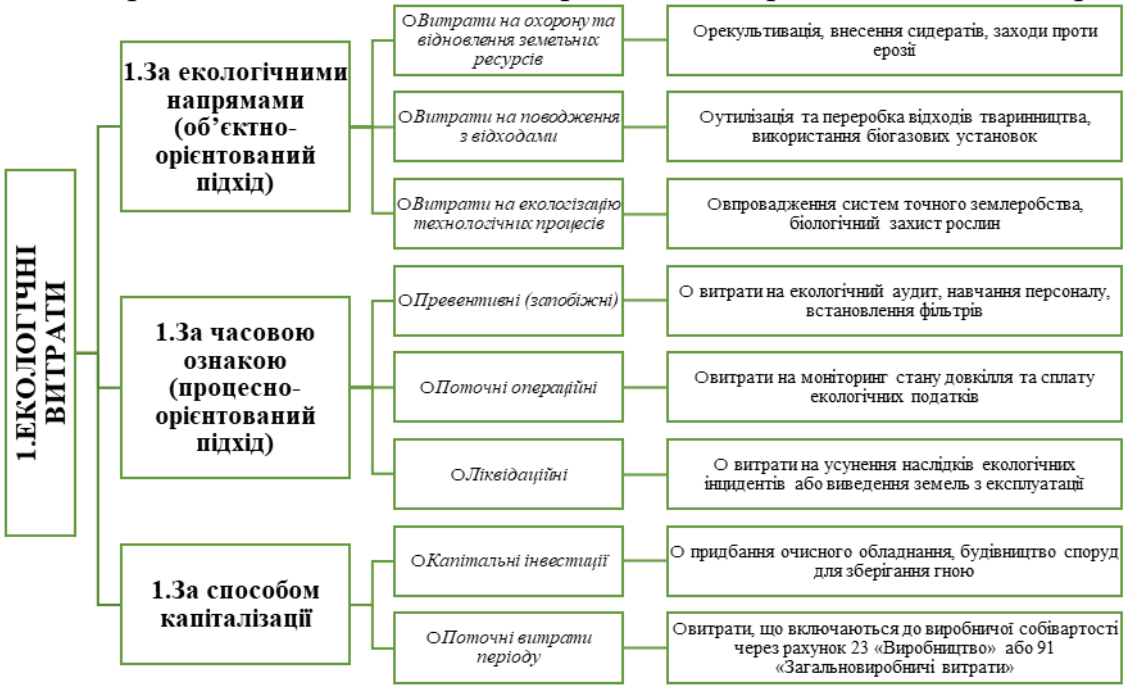


Рис. 1. **- Багаторівнева класифікація екологічних витрат у системі облікової політики сільськогосподарських підприємств**

Джерело: систематизовано, узагальнено та згруповано автором на основі [2; 3]

Впровадження запропонованої систематизації потребує закріплення в Наказі про облікову політику сільськогосподарського підприємства наступних елементів:

План рахунків – відкриття субрахунків другого та третього порядків (наприклад, 915 «Екологічні витрати рослинництва», з подальшою деталізацією: 915.1 «Витрати на запобігання забрудненню», 915.2 «Витрати на рекультивацію та фітомеліорацію», 915.3 «Екологічні податки та збори»).

Методи розподілу – застосування методу Activity-Based Costing (ABC) для розподілу непрямих екологічних витрат використовуючи як драйвери розподілу площу угідь або обсяг застосованих засобів захисту.

Документообіг – впровадження «Екологічного паспорта поля» як первинного документа для фіксації витрат на відновлення родючості, а також Лімітно-забірних карток на екологічні матеріали (біопрепарати, ентомофаги).

Систематизовані дані дозволяють формувати нефінансову звітність (ESG-звіти), що є критично важливим для залучення іноземних інвестицій, отримання пільгового кредитування. Облікова політика, орієнтована на запити потенційних інвесторів, стає ключовим інструментом прозорості аграрного бізнесу в умовах глобалізації [4].

Класифікація витрат за критеріями сталості дозволяє підприємству обґрунтувати статус «зеленого» виробника, що підвищує конкурентоспроможність продукції на міжнародних ринках.

Крім того, систематизація екологічних витрат сприяє формуванню інформаційної бази для оцінки екологічної ефективності діяльності підприємства, що є важливим елементом реалізації концепції сталого розвитку.

Отже, систематизація та класифікація екологічних витрат є важливим елементом формування облікової політики сільськогосподарських підприємств. Запропонований підхід до класифікації дозволяє враховувати специфіку аграрного виробництва та забезпечує формування достовірної інформації щодо природоохоронної діяльності підприємства.

Використання запропонованих класифікаційних ознак сприятиме підвищенню ефективності управління екологічними витратами, оптимізації використання природних ресурсів та формуванню екологічно орієнтованої стратегії розвитку аграрних підприємств.

Таким чином, систематизація екологічних витрат в обліковій політиці аграрних підприємств перетворює бухгалтерський облік із пасивного інструменту реєстрації фактів на активну систему інформаційної підтримки екологічного менеджменту.

1. Василішин С., Нежид Ю. Роль екологічного обліку в забезпеченні сталого розвитку аграрних підприємств. *Agrosvit*. 2025. № 9. С. 19–28. DOI: https://doi.org/10.32702/2306-6792.2025.9.19.

2. Витрати : Нац. положення (стандарт) бухгалтерського обліку 16, затв. наказом М-ва фінансів України від 31 груд. 1999 р. № 318. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0027-00#Text (дата звернення: 05.03.2026).

3. European Sustainability Reporting Standards (ESRS). *United Nations Environment – Finance Initiative*. URL: https://www.unepfi.org/impact/interoperability/european-sustainability-reporting-standards-esrs/ (дата звернення: 05.03.2026).

4. Грушицький О. Концептуальні підходи до побудови облікової політики аграрних підприємств з урахуванням інтересів потенційних інвесторів. *Modeling the development of the economic systems*. 2025. № 2. С. 323–328. DOI: https://doi.org/10.31891/mdes/2025-16-40.

КИСЕЛЬОВ ОЛЕКСІЙ, здобувач вищої освіти
Науковий керівник - **ГОЛОВКО ОЛЕКСАНДРА,** к.і.н., доцент, доцент кафедри соціальних та економічних дисциплін ННІ № 4
Харківський національний університет внутрішніх справ, м. Вінниця

КОНТРОЛЬНІ АСПЕКТИ ПРОТИДІЇ ОБІГУ ФАЛЬШИВОЇ ІНОЗЕМНОЇ ВАЛЮТИ В УКРАЇНИ: СУЧАСНІ РЕАЛІЇ

Під час війни в Україні попит на готівкові долари та євро зберігається, тому шахраї намагаються «вбудуватися» саме в готівковий обіг. Підробки розраховані на поспіх людей, на обмін «з рук» і на ситуацію, коли перевіряють лише одну ознаку. За даними НБУ, у 2024 р. рівень підробок гривні помірно зріс порівняно з 2022 - 2023 рр. Серед іноземної валюти найчастіше підробляли долари США - 93%, відповідно підробка євро становила 7%. Найчастіше фальсифікували банкноти номіналом 100 і 50 доларів, що пояснюється їх популярністю серед українців [1]. Ці банкноти люди постійно використовують для обміну, великих покупок чи заощаджень. Шахраї розраховують на те, що в момент швидкого розрахунку людина не буде прискіпливо перевіряти кожну купюру. Порівняно з 2021 р. у 2022 - 2024 рр. активність на ринку підробленої валюти була низькою. Зокрема, у 2023 р. банки вилучили менше 700 фальшивих банкнот - приблизно стільки ж, як і роком раніше. НБУ зазначає що для банків підробки не становлять великої загрози, оскільки їх легко виявляє техніка. Основна небезпека чатує на звичайних громадян, які обмінюють гроші «з рук» або неуважно перевіряють готівку. [1]

Шахраї роблять ставку на масовість і низьку пильність людей. Найчастіше збут фальшивих грошей відбувається в обмінниках в регіонах, тобто там, де контроль може бути слабшим. Фальшивки також використовують під час розрахунків при купівлі смартфонів чи гаджети «з рук». Зазвичай підробні гроші збувають невеликими сумами, щоб не викликати підозр. Наприклад, у вересні 2024 р. на Львівщині поліція викрила групу, яка планувала поширити 100 000 підроблених доларів. Злочинці використовували банкноти номіналом $100 зразка 2006 р. Їх збували через пункти обміну та під час купівлі техніки. Під час обшуків вилучили 23 тисячі доларів, з яких 17 тисяч виявилися фальшивими. Шахраї обирали найпопулярніші банкноти, які люди звикли бачити і тому перевіряють менш ретельно. $100 старого зразка залишаються головним інструментом фінансових махінацій у 2024 - 2026 рр. [2].

Сучасні шахраї роблять ставку не лише на якість друку, а й на людську психологію. Головний інструмент сьогодні - це створення ілюзії «вигідної угоди». Так, у січні 2026 р. в Києві БЕБ викрило спробу продати 100 тисяч фальшивих доларів. Злочинці пропонували купити стодоларові купюри всього за $50 справжніми. Ці банкноти виглядають як справжні. Їх практично неможливо відрізнити «на око», і навіть звичайні детектори часто не бачать підробки. Продавець спеціально поспішає, щоб у покупця не було часу задуматися чи піти в банк на перевірку. Велика знижка присипляє обережність.

Людина думає про «заробіток» на курсі, забуваючи про безпеку. Якщо валюту пропонують значно дешевше ринку - це гарантована підробка. Технології фальсифікації 2026 р. настільки просунуті, що довіряти можна лише професійному банківському обладнанню [3].

У сучасних умовах найефективнішим підходом до виявлення фальсифікату є не візуальна оцінка зображення, а послідовна перевірка декількох захисних ознак одночасно. Так, Європейський центральний банк використовує просту формулу для касирів та громадян для євро банкнот. Спочатку аналіз дотиком. Папір має бути шорстким, а не гладким, з відчутним рельєфом на головному зображенні. Потім, аналіз поглядом. Це перевірка вікна з портретом та водяного знака на просвіт і спостереження за голограмою, де під різними кутами змінюються символи номіналу або зображення [4].

Американська система захисту базується на поєднанні фізичних та візуальних властивостей. Папір банкнот складається з бавовни та льону, що створює унікальну текстуру. Перевірка «дзвоника в чорнильниці» та цифр, що змінюють колір з мідного на зелений. Пошук захисної нитки та водяного знака на світло, а також мікродруку через збільшувальне скло [4].

Головна цінність цих методів - комплексність. Фальшивка може якісно імітувати одну ознаку, наприклад, водяний знак, але майже ніколи не відтворює 2 - 3 ознаки одночасно. Це дозволяє громадянам та підприємцям самостійно відсіювати більшість підробок, звертаючись до банку лише у сумнівних випадках.

Попри відносну стабільність банківського сектора України, основний ризик перемістився у сферу неофіційного обміну та побутових розрахунків. Шахраї зосереджуються на найбільш ліквідних номіналах ($100 та €100), використовуючи воєнні реалії для збуту підробок через регіональні пункти обміну та ринки вживаної техніки. Сучасні підробки досягли рівня, коли їх ідентифікація за допомогою лише візуального огляду. Для мінімізації ризиків у соціально-орієнтованій системі управління підприємством необхідно підвищувати рівень фінансової грамотності персоналу та надавати пріоритет безготівковим розрахункам або операціям виключно через ліцензовані фінансові установи.

1. Національний банк України. Рівень підроблення банкнот гривні у 2024 році залишався низьким URL: https://bank.gov.ua/ua/news/all/riven-pidroblennya-banknot-grivni-u-2023-rotsi-zalishavsya-nizkim .
2. Національна поліція України. Планували випустити на ринок 100 000 підроблених купюр: у Львові поліція затримала членів угруповання фальшивомонетників URL: https://npu.gov.ua/news/planuvaly-vypustyty-na-rynok-100-000-pidroblenykh-kupiur-u-lvovi-politsiia-zatrymala-chleniv-uhrupovannia-falshyvomonetnykiv .
3. Бюро економічної безпеки України. Детективи БЕБ у Києві припинили збут фальшивих доларів США URL: https://esbu.gov.ua/news/detektyvy-beb-u-kyievi-prypynyly-zbut-falshyvykh-dolariv-ssha .
4. Національний банк України. #АнатоміяГривні (інформаційний ресурс про захисні елементи банкнот) URL: https://promo.bank.gov.ua/hryvnia/

КЛИМЕНКО АННА, к.е.н, доцент,
голова циклової комісії суспільствознавчих, економічних дисциплін та права,
ВСП «Фаховий коледж бізнесу та харчових технологій»
Запорізького національного університету, м. Запоріжжя

ІННОВАЦІЙНІ ПІДХОДИ ДО ОРГАНІЗАЦІЇ ОБЛІКУ, КОНТРОЛЮ ТА АУДИТУ В ЦИФРОВОМУ СЕРЕДОВИЩІ

Сучасний розвиток економіки характеризується активним впровадженням цифрових технологій у всі сфери діяльності підприємств. Цифровізація бізнес-процесів сприяє підвищенню ефективності управління, оперативності прийняття рішень та прозорості фінансово-господарської діяльності. У таких умовах особливого значення набуває трансформація системи бухгалтерського обліку, контролю та аудиту, які стають важливими інструментами інформаційного забезпечення управління підприємством.

Цифровізація системи управління передбачає використання сучасних інформаційних технологій, автоматизованих систем обліку, електронного документообігу, аналітичних платформ та технологій обробки великих масивів даних. У результаті змінюються підходи до формування, обробки та використання облікової інформації. Бухгалтерський облік у сучасних умовах виконує не лише функцію реєстрації господарських операцій, а й стає важливим інструментом формування інформаційної бази для прийняття управлінських рішень.

У цифровізованій системі управління значну роль відіграють автоматизовані облікові системи, які забезпечують оперативне накопичення, обробку та зберігання інформації про господарські операції. Використання спеціалізованого програмного забезпечення дозволяє значно скоротити трудомісткість облікових процесів, підвищити точність облікових даних та забезпечити швидкий доступ до необхідної інформації для управлінських потреб. Крім того, автоматизація обліку сприяє зменшенню ризику помилок, пов’язаних із людським фактором.

Важливою складовою цифровізованої системи управління є внутрішній контроль. У сучасних умовах підприємства використовують програмні засоби для постійного моніторингу фінансових операцій, контролю за використанням ресурсів та оцінки ефективності господарської діяльності. Системи внутрішнього контролю дедалі частіше інтегруються з інформаційними системами підприємства, що дозволяє здійснювати контроль у режимі реального часу та оперативно виявляти можливі відхилення або порушення [1, с. 97-102].

Цифрові технології суттєво впливають і на розвиток аудиту. Використання сучасних програмних засобів та аналітичних інструментів дає можливість аудиторам аналізувати значні масиви даних та досліджувати фінансові операції підприємства більш детально. Застосування технологій аналізу великих даних дозволяє підвищити ефективність аудиторських процедур та забезпечити більш

обґрунтовані аудиторські висновки [2, с. 172-176].

Сучасні цифрові системи контролю мають бути не лише автоматизованими, а й інтелектуальними. Це передбачає необхідність стандартизації процедур, алгоритмічної формалізації аналітичних дій, а також інтеграції самоадаптивних моніторингових механізмів, здатних змінювати свою поведінку відповідно до змін середовища та накопиченого операційного досвіду. Важливим компонентом таких систем є механізм безперервного навчання, завдяки якому ШІ із кожною новою ітерацією підвищує точність аналізу, визначає пріоритетні зони ризику та формує релевантні рекомендації в режимі реального часу. Як зазначає O. Lehner, такі результати стають можливими завдяки здатності ШІ з надзвичайною швидкістю аналізувати величезні обсяги фінансових транзакцій, що суттєво знижує ймовірність людських помилок і скорочує транзакційні витрати. Саме ці функціональні можливості ШІ формують основу для ключових інструментів інтелектуалізованого контролю в комп'ютеризованому середовищі [3, с. 6-34].

Особливого значення у цифровізованій системі управління набуває електронний документообіг. Використання електронних документів дозволяє значно прискорити обмін інформацією між підрозділами підприємства та контрагентами, зменшити витрати на зберігання паперових документів і підвищити рівень контролю за їх рухом. Електронні системи документообігу забезпечують можливість відстеження всіх етапів обробки документів, що сприяє підвищенню прозорості господарських операцій [4, с. 110-115].

Разом із тим цифровізація обліку, контролю та аудиту супроводжується певними викликами. Одним із ключових є забезпечення інформаційної безпеки та захисту даних. Оскільки фінансова інформація підприємства має конфіденційний характер, важливо забезпечити надійний захист інформаційних систем від несанкціонованого доступу, кіберзагроз та втрати даних. У зв'язку з цим підприємства повинні впроваджувати сучасні системи кібербезпеки та регулярно здійснювати контроль за їх функціонуванням.

Ще одним важливим аспектом є необхідність підвищення рівня цифрових компетентностей фахівців у сфері обліку та аудиту. Сучасний бухгалтер або аудитор повинен володіти не лише професійними знаннями з обліку та фінансів, але й навичками роботи з інформаційними системами, аналітичними платформами та цифровими інструментами обробки даних. Це потребує постійного професійного розвитку та адаптації до нових умов діяльності.

На практиці, бухгалтерського цифрова трансформація обліку вимагає від професіоналів не тільки технічних навичок, але й здатності до адаптації, оскільки сфера бухгалтерії продовжує розвиватися та реагувати на нові виклики та можливості, які створює цифрова ера.

Сьогоднішній облік перетворюється з монотонної, витратної та часто вручну виконуваної діяльності в динамічний, автоматизований процес, здатний забезпечити реальний вплив на стратегічні рішення. Штучний інтелект, наприклад, може аналізувати великі обсяги даних, щоб виявляти тенденції та

неправильності, які можуть уникнути людського ока. Таке глибоке розуміння фінансових потоків дозволяє компаніям не тільки виявляти потенційні ризики, але й використовувати ці дані для оптимізації витрат і збільшення прибутку.

Однак цифрова трансформація не лише приносить переваги, а й ставить перед бухгалтерською професією нові виклики. Головними з них є необхідність адаптації до нових технологій, захист цифрових даних та етичні питання, пов'язані з автоматизацією [5, с. 378].

Таким чином, цифровізація системи управління підприємством сприяє суттєвій трансформації обліку, контролю та аудиту. Використання сучасних інформаційних технологій дозволяє підвищити ефективність облікових процесів, забезпечити оперативність контролю та покращити якість аудиторських перевірок. Разом із тим успішна інтеграція цифрових технологій у систему управління підприємством потребує належного рівня інформаційної безпеки, розвитку професійних компетентностей фахівців та удосконалення методичних підходів до організації обліку і контролю в умовах цифрової економіки. Подальші наукові дослідження у цій сфері мають бути спрямовані на розробку ефективних моделей цифрової трансформації обліку, контролю та аудиту, що сприятиме підвищенню конкурентоспроможності підприємств у сучасному економічному середовищі.

1. Мельник О. Г., Леськів Г. З. Цифрові технології в управлінні підприємством : роль обліку та контролю. *Економічний простір*. 2023. № 186. С. 97–102.
2. Назаренко І. М. Трансформація внутрішнього контролю в умовах цифровізації економіки. *Інфраструктура ринку*. 2022. № 66. С. 172–176.
3. Lehner O., Leitner-Hanetseder S., Eisl C., & Knoll C. Artificial intelligence-driven accounting (AIDA): future insights and organisational implications. In Artificial Intelligence in Accounting. 2022. P. 6–34). Routledge (дата звернення: 10.03.2026). DOI: https://doi.org/10.4324/9781003198123
4. Скоцько В. І. Використання сучасних інформаційних технологій у системі аудиту підприємств. *Економіка та суспільство*. 2023. № 52. С. 110–115.
5. Спільник П., Забігайло В., Забігайло О. Цифрова трансформація в бухгалтерському обліку: тренди та перспективи. *Economic Analysis, Volume 34*. №. 2. 2024. С. 378.

КОБЄЛЄВА ТЕТЯНА, д.е.н., проф., професор кафедри економіки бізнесу
ЧЕРНИШЕНКО ОЛЕНА, аспірантка
ГУР'ЄВА ВАЛЕРІЯ, здобувачка вищої освіти
Національний технічний університет «Харківський політехнічний інститут»

ЕФЕКТИВНІСТЬ ВИКОРИСТАННЯ ЦІЛЬОВОЇ СОБІВАРТОСТІ

У сучасній економічній науці та практиці управління витратами особливе місце посідає концепція цільової собівартості (target costing), яка розглядається як інструмент стратегічного контролю витрат та забезпечення конкурентоспроможності продукції [1, 6, 12]. На відміну від традиційних методів калькулювання, що фіксують витрати постфактум, цільова собівартість орієнтована на превентивне управління витратами ще на етапі проектування виробу [2, 4, 10].

Метою даної доповіді є дослідження ефективності використання цільової собівартості у системі управління підприємством, визначення її переваг та обмежень, а також окреслення перспектив практичного застосування.

Цільова собівартість визначається як максимально допустимий рівень витрат, що забезпечує досягнення запланованого прибутку при встановленій ринковій ціні. Вона формується за формулою:

$$ЦС = РЦ - ЦП,$$

де ЦС – цільова собівартість, РЦ – ринкова ціна, ЦП – цільовий прибуток.

Основні принципи концепції: орієнтація на споживача: врахування очікувань щодо ціни та якості; зворотний розрахунок: визначення допустимих витрат від ринкової ціни; інтеграція функцій: залучення маркетингу, виробництва, фінансів та інженерії; превентивний контроль: управління витратами до їх виникнення [3, 9]. У виробничих галузях застосування цільової собівартості дозволяє: оптимізувати структуру витрат; забезпечити відповідність продукції ринковим вимогам; стимулювати інноваційні рішення; знизити ризики невідповідності ціни та якості [8, 11]. Наприклад, у машинобудуванні target costing використовується для вибору матеріалів та технологій, що відповідають допустимому рівню витрат. У сфері електроніки цей метод сприяє швидкій адаптації продукції до змін ринкових трендів.

Ефективність використання цільової собівартості проявляється у таких вимірах:

1. Фінансовий результат - стабільність прибутковості завдяки контролю витрат.
2. Ринкова позиція - можливість пропонувати конкурентну ціну без втрати якості.
3. Інноваційність - стимулювання пошуку нових технологічних рішень.
4. Організаційна синергія - інтеграція підрозділів у єдиний процес.

Додатково слід зазначити, що цільова собівартість сприяє формуванню довгострокової стратегії розвитку підприємства, оскільки дозволяє поєднувати фінансові та ринкові цілі в єдиній системі управління. Вона забезпечує підвищення прозорості процесів прийняття рішень, що позитивно впливає на корпоративну культуру та рівень довіри між підрозділами. Важливим

наслідком є також зростання гнучкості підприємства у реагуванні на зовнішні виклики, адже метод орієнтує менеджмент на постійний пошук оптимальних рішень. У результаті використання цільової собівартості підприємство отримує не лише економічний ефект, але й стратегічну перевагу у вигляді здатності швидко адаптуватися до змін ринкового середовища.

Оцінка ефективності використання цільової собівартості потребує зіставлення її з традиційними методами калькулювання витрат. Саме порівняльний аналіз дозволяє виявити ключові відмінності у підходах до формування собівартості, визначити сильні та слабкі сторони кожного методу та обґрунтувати доцільність застосування цільової собівартості в сучасних умовах. Без такого зіставлення (табл.1) неможливо об'єктивно оцінити її вплив на фінансові результати підприємства, рівень ризиків та здатність адаптуватися до ринкових змін.

Таблиця 1 - **Порівняння з традиційними методами калькулювання**

Критерій	Традиційне калькулювання	Цільова собівартість
Час визначення витрат	Після виробництва	На етапі проектування
Орієнтація	Внутрішні витрати	Ринкова ціна та споживач
Гнучкість	Обмежена	Висока
Ризики	Високі	Знижені

Джерело: сформовано авторами

Зіставлення показує, що традиційне калькулювання має переважно ретроспективний характер і не дозволяє ефективно реагувати на ринкові виклики. Воно фіксує витрати після завершення виробничого процесу, що створює ризик невідповідності кінцевої ціни очікуванням споживачів. Натомість цільова собівартість забезпечує превентивний контроль витрат, інтегрує маркетингові та виробничі аспекти, а також орієнтує підприємство на стратегічне досягнення прибутку.

Таким чином, узагальнені дані підтверджують, що цільова собівартість є більш гнучким та ринково орієнтованим інструментом управління витратами, який дозволяє мінімізувати ризики та підвищити конкурентоспроможність продукції. Її застосування створює умови для формування довгострокової стратегії розвитку підприємства, заснованої на балансі між якістю, ціною та прибутковістю. Цільова собівартість дозволяє уникнути ситуацій, коли готова продукція виявляється занадто дорогою для ринку.

Попри очевидні переваги, застосування цільової собівартості супроводжується низкою труднощів: складність прогнозування ринкових цін; необхідність високої координації між підрозділами; ризик недооцінки витрат у разі технологічних змін. Додатково слід враховувати, що метод потребує високого рівня інформаційної прозорості та доступу до актуальних даних про ринок, що не завжди можливо в умовах нестабільної економіки. Важливим викликом є також психологічний чинник: персонал підприємства може чинити опір змінам у системі управління витратами, особливо якщо вони передбачають

перегляд усталених виробничих практик. У багатьох випадках виникає потреба у впровадженні спеціалізованих програмних рішень для моделювання цільової собівартості, що потребує додаткових інвестицій. Не менш значущим є аспект часу: процес узгодження між маркетингом, фінансами та виробництвом може бути тривалим, що знижує оперативність прийняття рішень. Подолання цих викликів можливе завдяки використанню сучасних інформаційних систем, гнучких методів планування та регулярного моніторингу ринкових тенденцій.

1. Лега О.В. Баланс підприємства: історія та сучасні реалії // *Глобальні та національні проблеми економіки*. 2016. Вип. 11. С. 863–868.
2. Kosenko O., Tkachov M., Pererva P. (2015) Economic problems of Intellectual Property // 9-th International scientific Conference “Balance and Challenges”. Miskolc-Lillafüred. 2015. S. 113-124.
3. Перерва П.Г., Кобєлєва Т.О., Романчик Т.В. Комплаєнс як фактор інноваційного розвитку підприємства. Інформація та знання в системі управління інноваційним розвитком: монографія. Розд. 5.2 / заг. ред. Ю.С.Шипуліна. Суми : Триторія, 2018. С. 205–220.
4. Pererva, P., Besprozvannykh, O., Tiutlikova, V., Kovalova, V., Kudina, O., & Dorokhov, O. (2019). Improvement of the Method for Selecting Innovation Projects on the Platform of Innovative Supermarket. TEM Journal, 8(2), 454-461. https://doi. org/10.18421/TEM82-19
5. Перерва, П.Г. Інноваційні технології реструктуризації промислового підприємства. Маркетинг інновацій і інновації у маркетингу: збірник тез доповідей VIII Міжнар. науково-практ. конф., 25-26 вересня 2014 р. Суми: ТОВ "ДД "Папірус", 2014. С. 119-121.
6. Petro Pererva, Oleksandr Hutsan, Valerii Kobieliev, Andrii Kosenko and Volodymyr Kuchynskyi (2018). Evaluating elasticity of costs for employeemotivation at the industrial enterprises. Problems and Perspectives in Management, № 16(1), С. 124-132. DOI: 10.21511/ppm.16(1).2018.12
7. Перерва П. Г. Підвищення конкурентоспроможності машинобудівних підприємств на засадах синергетичного бенчмаркінгу // Вісник Нац. ун-ту «Львівська політехніка» : зб. наук. пр. Сер. : Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення і проблеми розвитку. Львів : Львівська політехніка, 2015. № 819. С. 167–174.
8. Pererva P., Gutsan O., Diachenko T. (2017) Motivation of personnel on machine-building enterprise // Balance and Challenges, Miskolc-Lillafüred. Miskolc : Miskolci Egyetem Gazdaságtudományi Kar. O. 100-106.
9. Дорогань-Писаренко Л., Безкровний О., Лега О., Песцова-Світалка О. Університетська освіта: навч. посіб. Полтава: ПДАА, 2020. 142 с.
10. Перерва П.Г., Кобєлєва Т.О., Ткачова Н.П. Формування кон'юнктури ринку електротехнічної продукції // Вісник Нац. ун-ту «Львівська політехніка» : зб. наук. праць. Сер. : Проблеми економіки та управління. Львів : Львівська політехніка, 2015. № 815. С. 118-125
11. Nagy S., Pererva P.G. Compliance principles // Universum View 9. Economics and management: conference materials. Vinnytsia: NilanLTD, 2018. P. 89-96
12. Канцедал Н.А., Лега О.В. Інформаційна роль обліку в результативності інвестиційної стратегії аграрних підприємств // *Агросвіт*. 2021. № 11. С. 11–20. DOI: https://doi.org/10.32702/2306-6792.2021.11.11

КОБИЛІНСЬКА СВІТЛАНА, здобувач вищої освіти
Науковий керівник – **ПУГАЧЕНКО ОЛЬГА**, к.е.н, доцент,
доцент кафедри аудиту, обліку та оподаткування,
Центральноукраїнський національний технічний університет,
м. Кропивницький

ОРГАНІЗАЦІЯ БУХГАЛТЕРСЬКОГО ОБЛІКУ ЯК ОСНОВА ФОРМУВАННЯ ФІНАНСОВОЇ ЗВІТНОСТІ БЮДЖЕТНИХ УСТАНОВ

Функціонування бюджетних установ відбувається в умовах жорсткої регламентації використання державних фінансових ресурсів, що зумовлює підвищені вимоги до достовірності, повноти та своєчасності фінансової звітності. У цьому контексті організація бухгалтерського обліку виступає ключовим елементом фінансового менеджменту державного сектору, оскільки саме вона забезпечує формування інформаційної бази для складання звітності, проведення фінансового контролю та прийняття управлінських рішень.

Організація бухгалтерського обліку в бюджетній установі є комплексною системою заходів методичного, організаційного та технічного характеру, спрямованих на забезпечення безперервного відображення господарських операцій відповідно до встановлених принципів та стандартів. Її зміст охоплює визначення облікової політики, формування структури бухгалтерської служби, розроблення внутрішніх регламентів, встановлення графіка документообігу та впровадження системи внутрішнього контролю [1, с. 53].

Особливості організації обліку в бюджетних установах зумовлені такими чинниками: кошторисним принципом фінансування, за якого видатки здійснюються виключно в межах затверджених бюджетних призначень; поділом операцій за загальним і спеціальним фондами; застосуванням бюджетної класифікації доходів і видатків; необхідністю казначейського обслуговування бюджетних коштів тощо. Всебічний аналіз діяльності бюджетних установ неможливий також і без залучення юридичної, технологічної та конструкторської документації, а ключем до успішного опрацювання цих масивів даних є раціональна організація обліку, у т.ч. і в частині організації документообороту [3].

Облікова політика бюджетної установи є основоположним документом, що визначає методи оцінки необоротних активів, порядок нарахування амортизації, принципи визнання доходів і витрат, способи інвентаризації активів і зобов’язань. Її раціональне формування забезпечує методологічну єдність облікових процедур та сприяє зіставності показників фінансової звітності у динаміці.

Ефективність формування фінансової звітності значною мірою залежить від організаційної побудови бухгалтерської служби. В умовах бюджетної установи доцільним є чіткий розподіл функціональних обов’язків між працівниками, що мінімізує ризик помилок та забезпечує персоніфікацію відповідальності.

Бухгалтерська служба виконує не лише облікові, а й контрольні функції, зокрема здійснює попередній контроль відповідності господарських операцій бюджетному законодавству, перевіряє правильність оформлення первинних документів та забезпечує узгодженість даних синтетичного й аналітичного обліку. Саме на цьому етапі формується інформаційна база, яка трансформується у показники фінансової звітності.

Фінансова звітність бюджетної установи виступає підсумковим інформаційним продуктом функціонування її облікового механізму. Вона складається на основі узагальнення та впорядкування даних синтетичного й аналітичного обліку та характеризує майновий і фінансовий стан установи, ступінь виконання затвердженого кошторису, динаміку грошових потоків, а також зміни у структурі власного капіталу за звітний період.

З метою більш чіткого відображення залежності показників фінансової звітності від рівня організації бухгалтерського обліку доцільно систематизувати відповідні взаємозв'язки у таблиці 1.

Таблиця 1 – **Взаємозв'язок елементів організації бухгалтерського обліку та форм фінансової звітності бюджетних установ**

Складова організації обліку	Зміст	Вплив на форму фінансової звітності	Можливі ризики при недосконалій організації
Облікова політика	Методи оцінки активів, порядок амортизації, визнання доходів і витрат	Формування показників Балансу та Звіту про фінансові результати	Викривлення вартості активів і фінансового результату
Документооборот	Своєчасність оформлення та реєстрації первинних документів	Повнота відображення операцій у всіх формах звітності	Неповне відображення господарських операцій
Аналітичний облік	Деталізація інформації за фондами та кодами бюджетної класифікації	Коректність даних щодо виконання кошторису	Порушення цільового використання коштів
Внутрішній контроль	Перевірка законності та доцільності операцій	Достовірність та надійність звітних показників	Фінансові порушення та санкції
Автоматизація обліку	Використання програмних продуктів для ведення обліку	Оперативність складання звітності	Технічні збої або помилки введення даних

Джерело: складено автором на основі [2]

У сучасних умовах цифрової трансформації публічного сектору одним із ключових напрямів удосконалення організації бухгалтерського обліку в бюджетних установах є впровадження комплексних автоматизованих інформаційних систем, інтегрованих із системами казначейського обслуговування. Така інтеграція забезпечує безперервний електронний обмін даними між установою та органами Державної казначейської служби,

автоматичне відображення касових видатків, надходжень і залишків коштів на реєстраційних рахунках. Використання спеціалізованого програмного забезпечення дозволяє формувати регістри синтетичного й аналітичного обліку в режимі реального часу, автоматизувати процес закриття звітного періоду, мінімізувати ризик арифметичних помилок та дублювання інформації. Крім того, цифрові рішення забезпечують стандартизацію облікових процедур, контроль логічної узгодженості показників та автоматичну перевірку відповідності операцій бюджетній класифікації, що безпосередньо підвищує достовірність фінансової звітності.

Водночас технологічна модернізація має супроводжуватися посиленням системи внутрішнього контролю, зокрема шляхом упровадження ризик-орієнтованого підходу. Такий підхід передбачає ідентифікацію найбільш вразливих ділянок облікового процесу (операції з готівкою, нарахування заробітної плати, використання коштів спеціального фонду), оцінку ймовірності та наслідків можливих порушень, а також розроблення превентивних контрольних процедур. Практична реалізація цього підходу може включати розмежування повноважень між працівниками бухгалтерії, впровадження попереднього та поточного контролю господарських операцій, проведення регулярних внутрішніх аудитів і автоматизованих звірок даних. Важливою умовою ефективності зазначених заходів є систематичне підвищення кваліфікації бухгалтерських працівників, їх обізнаність із новаціями бюджетного законодавства, змінами у стандартах бухгалтерського обліку державного сектору та сучасними цифровими інструментами.

Організація бухгалтерського обліку в бюджетних установах є визначальним чинником формування достовірної фінансової звітності. Вона забезпечує системність облікового процесу, узгодженість його елементів та відповідність нормативним вимогам. Раціональна побудова облікової системи сприяє підвищенню ефективності використання бюджетних ресурсів, зміцненню фінансової дисципліни та забезпеченню прозорості діяльності державного сектору.

Таким чином, удосконалення організації бухгалтерського обліку слід розглядати як стратегічний напрям розвитку фінансового управління бюджетних установ, що безпосередньо впливає на якість фінансової звітності та рівень довіри до публічних фінансів загалом.

1. Бонарев В.В. Теоретико-методичні основи бухгалтерського обліку в діяльності суб'єктів державного сектору економіки. *Інвестиції: практика та досвід.* 2023. № 11. С. 52-57.
2. Мазіна Н.М. Особливості розвитку інформаційних технологій в організації бухгалтерського обліку установ державного сектора. *Актуальні проблеми економіки.* 2024. № 276. С. 100-106.
3. Пугаченко О., Зарудна Н., Кундеус О. Визначення терміну «документооборот» у законодавчих актах і літературних джерелах. *Економіка та суспільство.* 2023. № 47. DOI: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-47-57

КОВАЛЕНКО О. Д., здобувач третього (освітньо-наукового)
рівня вищої освіти,
Науковий керівник – **КРОТ Ю. М.**, к. е. н., доцент
кафедри обліку, аналізу та оподаткування,
Черкаський державний технологічний університет, м. Черкаси

СУЧАСНІ МЕТОДИКИ ПРОВЕДЕННЯ СУДОВО-БУХГАЛТЕРСЬКОЇ ЕКСПЕРТИЗИ

Судово-бухгалтерська експертиза є важливим інструментом дослідження фінансово-господарської діяльності суб'єктів господарювання у процесі розгляду судових справ. Вона використовується для встановлення фактичних обставин, пов'язаних з веденням бухгалтерського обліку, використанням фінансових ресурсів та дотриманням законодавства у сфері господарської діяльності. У сучасних умовах розвитку економіки та цифровізації облікових процесів значно зростає роль новітніх методик проведення судово-бухгалтерської експертизи, які дозволяють підвищити точність, об'єктивність та ефективність експертних досліджень. Актуальність цієї теми зумовлена зростанням кількості економічних правопорушень та необхідністю удосконалення методичних підходів до проведення судово-бухгалтерської експертизи в умовах цифровізації обліку.

Судово-бухгалтерська експертиза являє собою спеціальне дослідження бухгалтерських документів, фінансової звітності та інших матеріалів справи, яке проводиться експертом з метою надання обґрунтованого висновку для судових органів. Основною метою такої експертизи є встановлення достовірності відображення господарських операцій у бухгалтерському обліку, визначення розміру матеріальних збитків, а також виявлення фактів фінансових порушень чи зловживань. Висновок експерта має важливе доказове значення, оскільки він використовується під час прийняття судових рішень [1, с. 30]. Питання організації та методики проведення судово-бухгалтерської експертизи досліджували як вітчизняні, так і зарубіжні науковці. Зокрема, значний внесок у розвиток цієї галузі зробили українські вчені Р. Воронко, О. Чабанюк, М. Чік, а також зарубіжні дослідники, зокрема З. Резеє (Z. Rezaee), який досліджував проблеми фінансових правопорушень та роль судової бухгалтерії у їх виявленні [2; 5]. Проте їхні методи не застосовують цифровізацію у повному обсязі, що зумовлює необхідність удосконалення сучасних методичних підходів до проведення судово-бухгалтерської експертизи. Сучасні методики проведення судово-бухгалтерської експертизи базуються на поєднанні загальнонаукових та спеціальних методів дослідження. До загальнонаукових методів належать аналіз, синтез, індукція, дедукція, порівняння та узагальнення. Застосування цих методів дозволяє експерту систематизувати інформацію, отриману з бухгалтерських документів, встановити взаємозв'язки між окремими господарськими операціями та зробити обґрунтовані висновки щодо досліджуваних фактів [3, с. 21]. Особливе місце у практиці судово-

бухгалтерської експертизи займають спеціальні методи дослідження. До них належать документальна перевірка, економічний аналіз, нормативно-правова оцінка операцій, арифметичний контроль та логічна перевірка бухгалтерських записів. Документальна перевірка передбачає дослідження первинних документів, облікових регістрів і фінансової звітності з метою встановлення їх достовірності та відповідності вимогам законодавства. Арифметичний контроль використовується для перевірки правильності розрахунків у бухгалтерських документах, тоді як логічна перевірка дозволяє встановити взаємозв'язок між окремими показниками фінансової звітності та бухгалтерського обліку [2, с. 14]. Важливим напрямом розвитку судово-бухгалтерської експертизи є використання сучасних інформаційних технологій. Більшість суб'єктів господарювання веде бухгалтерський облік в електронній формі за допомогою спеціалізованих програмних продуктів. У зв'язку з цим експерти використовують комп'ютерні методи аналізу фінансових даних, що дозволяє швидко обробляти значні обсяги інформації, здійснювати перевірку бухгалтерських записів та виявляти можливі порушення у фінансовій діяльності підприємства. Використання цифрових технологій сприяє підвищенню ефективності та точності експертних досліджень [4, с. 57]. Ще одним важливим елементом сучасних методик є застосування системного підходу до дослідження фінансово-господарської діяльності підприємства. У процесі проведення експертизи експерт аналізує не лише окремі документи, а й загальну систему бухгалтерського обліку, порядок оформлення первинних документів, систему внутрішнього контролю та процедури складання фінансової звітності. Такий підхід дозволяє більш повно оцінити достовірність облікових даних і встановити причини виникнення фінансових порушень [1, с. 34]. Проведення судово-бухгалтерської експертизи здійснюється у кілька послідовних етапів. На підготовчому етапі експерт знайомиться з матеріалами справи, визначає обсяг і напрям дослідження. На дослідницькому етапі здійснюється безпосередній аналіз бухгалтерських документів, розрахунків та фінансових показників. Завершальним етапом є узагальнення отриманих результатів і складання експертного висновку, який містить обґрунтовані відповіді на питання, поставлені судом або слідчими органами [3, с. 45]. У сучасних умовах судово-бухгалтерська експертиза активно використовується не лише під час розслідування економічних злочинів, але й при вирішенні господарських спорів, визначенні розміру матеріальних збитків, дослідженні податкових порушень та оцінці ефективності фінансової діяльності підприємств. Це зумовлює необхідність постійного вдосконалення методик експертних досліджень та підвищення професійної кваліфікації експертів у сфері бухгалтерського обліку та економічного аналізу [4].

Отже, сучасні методики проведення судово-бухгалтерської експертизи базуються на комплексному застосуванні загальнонаукових і спеціальних методів дослідження, використанні цифрових технологій і системному аналізі фінансово-господарської діяльності підприємств. Використання таких підходів

дозволяє забезпечити об’єктивність, достовірність і наукову обгрунтованість експертних висновків. Подальший розвиток судово-бухгалтерської експертизи пов’язаний із впровадженням сучасних інформаційних технологій, удосконаленням методичного забезпечення експертної діяльності та підвищенням рівня професійної підготовки фахівців.

1. Воронко Р. М., Чабанюк О. М., Чік М. Ю. Особливості судово-бухгалтерської експертизи та окремі питання її нормативно-правового регулювання. 2022. URL: https://journals-lute.lviv.ua/index.php/visnyk-econom/article/view/1142
2. Карпенко Є. А., Копайгора І. С. Теоретичні основи судово-бухгалтерської експертизи. 2023. URL: https://reposit.nupp.edu.ua/handle/PoltNTU/12709
3. Ротару Т. В., Ужва А. М. Проведення судово-бухгалтерської експертизи як складової економічного контролю. 2022. URL: https://journals.donnu.edu.ua/index.php/fub/article/view/1031
4. Стельмах Н. Методичне забезпечення судово-бухгалтерської експертизи: стан та перспективи розвитку. 2022. URL: https://ed.pdatu.edu.ua/article/view/254434
5. Rezaee Z. Financial Statement Fraud: Prevention and Detection. 2022. URL: https://onlinelibrary.wiley.com/doi/book/10.1002/9781119642457

КОВАЛЬ КОНСТЯНТИН, здобувач фахової передвищої освіти
Науковий керівник – **МИНИЧ ЮЛІЯ**, викладач вищої категорії,
Лозівська філія Харківського
автомобільно-дорожнього фахового коледжу, м. Лозова

АВТОМАТИЗОВАНИЙ ВНУТРІШНІЙ АУДИТ У СИСТЕМІ ЦИФРОВОГО УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ

Цифрова трансформація підприємств зумовлює перегляд підходів до організації системи внутрішнього контролю та аудиту. Автоматизація бізнес-процесів, впровадження ERP-систем, електронного документообігу, хмарних сервісів та аналітичних платформ змінюють характер обробки фінансової інформації. У таких умовах традиційні методи внутрішнього аудиту, що базуються на вибірковій перевірці документів та ретроспективному аналізі операцій, поступово втрачають ефективність.

Автоматизований внутрішній аудит стає важливим елементом цифрової системи управління підприємством, забезпечуючи своєчасний моніторинг ризиків, достовірність фінансових даних та підвищення ефективності управлінських рішень.

Автоматизований внутрішній аудит – це система організації та здійснення аудиторських процедур із використанням інформаційних технологій, програмного забезпечення та аналітичних інструментів для постійного контролю господарських операцій у цифровому середовищі.

Його основні характеристики:

– інтеграція з обліковими та управлінськими інформаційними системами;
– використання алгоритмів автоматичної перевірки операцій;
– застосування аналітики даних та виявлення аномалій;
– можливість здійснення безперервного аудиту (continuous auditing).

На відміну від традиційного підходу, автоматизований аудит дозволяє здійснювати контроль у режимі реального часу, що значно знижує ризик викривлення фінансової інформації.

Таким чином, внутрішній аудит переходить від функції виявлення помилок до функції управління ризиками та забезпечення стратегічної стабільності підприємства.

ERP-системи (Enterprise Resource Planning) дозволяють інтегрувати всі бізнес-процеси підприємства в єдину інформаційну платформу. Вбудовані механізми контролю забезпечують:

– перевірку логічної узгодженості операцій;
– контроль бюджетних лімітів;
– автоматичне блокування некоректних проводок;
– журналювання змін (audit trail).

Застосування інструментів Data Analytics дозволяє:

– виявляти аномальні операції;
– аналізувати відхилення від нормативних показників;
– прогнозувати ризики;
– визначати нетипові транзакції.

Наприклад, система може автоматично сигналізувати про операції, сума яких перевищує середній рівень за певний період, або про часті зміни реквізитів контрагентів.

Безперервний аудит передбачає постійний контроль фінансових операцій у режимі реального часу. Це дозволяє оперативно виявляти помилки, мінімізувати шахрайські дії, забезпечувати актуальність управлінської інформації.

Розглянемо приклад підприємства, яке використовує ERP-систему для обліку господарських операцій.

1. Бухгалтер формує платіжне доручення.
2. Система автоматично перевіряє:
– відповідність суми бюджету;
– наявність договору з контрагентом;
– повноваження користувача.
3. У разі невідповідності система блокує операцію.
4. Усі дії фіксуються в журналі подій.
5. Аудитор отримує аналітичний звіт про ризикові операції.

Такий підхід дозволяє мінімізувати людський фактор і підвищити прозорість процесів.

Переваги:
– підвищення оперативності контролю;
– зменшення витрат часу на перевірки;
– мінімізація людських помилок;
– підвищення рівня фінансової безпеки;
– інтеграція з системою управління ризиками.

Ризики:
– залежність від програмного забезпечення;
– кібератаки;
– помилки алгоритмів;
– необхідність високої кваліфікації персоналу.

Отже, автоматизація аудиту не виключає роль фахівця, а трансформує її у напрямі аналітичної та стратегічної діяльності.

Такий підхід забезпечує узгодженість внутрішнього аудиту із загальною цифровою стратегією підприємства.

Автоматизований внутрішній аудит є невід'ємною складовою цифровізованої системи управління підприємством. Його впровадження дозволяє забезпечити безперервний контроль господарських операцій, підвищити достовірність фінансової інформації та зміцнити систему управління

ризиками.

У сучасних умовах внутрішній аудит трансформується з функції постфактум-перевірки у стратегічний інструмент управління. Подальший розвиток цифрових технологій, зокрема штучного інтелекту та великих даних, сприятиме формуванню нової моделі внутрішнього аудиту, орієнтованої на превентивний контроль і підвищення ефективності управління підприємством.

1. Гуцаленко Л. В., Кравченко В. І. ІТ-аудит у системі внутрішнього контролю підприємства. Фінанси України. 2021. № 9. С. 87–98.
2. Жук В. М., Бездольний М. Г. Цифровізація бухгалтерського обліку та контролю в умовах трансформації економіки. Бухгалтерський облік і аудит. 2022. № 4. С. 12–20.
3. Пономаренко В. С., Мінухін С. В. Інформаційні системи і технології в обліку та аудиті : навч. посіб. Харків : ХНЕУ ім. С. Кузнеця, 2020. 348 с.

КОНЮХОВ ВАДИМ, здобувач ступеня доктора філософії
Науковий керівник – **ЧМІЛЬ ГАННА,** д.е.н, професор,
професор кафедри маркетингу, управління репутацією та клієнтським досвідом,
Державний біотехнологічний університет, м. Харків

ЦИФРОВІ ІНСТРУМЕНТИ ОБЛІКУ ТА МОНІТОРИНГУ МАРКЕТИНГОВОЇ АКТИВНОСТІ В РИТЕЙЛІ

Трансформація роздрібної торгівлі в Україні відбувається під впливом глибоких структурних змін, що поєднують цифровізацію економіки, зміну поведінкових моделей споживачів та інтенсифікацію конкуренції у багатоканальному середовищі. Сучасний ритейл функціонує як складна соціально-економічна система, в якій маркетинг інтегрується з фінансовими, логістичними та інформаційними процесами, формуючи єдину цифрову екосистему управління підприємством. Динаміка розвитку галузі підтверджує ці тенденції: за даними офіційної статистики та галузевих досліджень, у 2024 році обсяг обороту роздрібної торгівлі України досяг 2,172 трлн грн, продемонструвавши зростання на 11,5% порівняно з попереднім роком [1]. У першому півріччі 2025 року спостерігалося подальше прискорення розвитку: оборот ритейлу склав 936,6 млрд грн із приростом на 17% у річному вимірі. Водночас концентрація ринку залишається високою: лише двадцять найбільших торговельних мереж формують понад половину загального обороту, що обумовлює зростання конкуренції та потребу в підвищенні ефективності маркетингових витрат. Додатково слід враховувати активізацію електронної комерції, яка суттєво змінює структуру ритейлу. Так, у 2025 році кількість нових підприємців у сфері онлайн-торгівлі зросла більш ніж на 60%, а загальна кількість суб'єктів господарювання у цій сфері перевищила 80 тис. [1]. Така динаміка формує нові вимоги до системи обліково-аналітичного забезпечення маркетингової діяльності, оскільки традиційні підходи до обліку витрат і оцінювання ефективності маркетингових заходів виявляються недосконалими в умовах багатоканальної взаємодії зі споживачами.

У цьому контексті особливої ваги набуває питання обліково-аналітичного забезпечення маркетингової діяльності, оскільки зростання обсягів і складності маркетингових заходів потребує їх системного моніторингу, оцінювання та контролю. Традиційні підходи до обліку витрат, що базуються на агрегованих показниках, не забезпечують достатнього рівня деталізації та оперативності інформації для прийняття управлінських рішень у середовищі цифрового ритейлу. Відтак, посилюється потреба в інтеграції цифрових інструментів у систему бухгалтерського обліку та внутрішнього контролю підприємств роздрібної торгівлі, що забезпечує консолідацію даних про маркетингову активність у межах єдиного інформаційного середовища та їх узгодження з фінансовими результатами діяльності підприємства.

Сучасний стан розвитку цифрових інструментів моніторингу маркетингової активності характеризується переходом від фрагментарного

використання окремих сервісів до формування комплексних аналітичних платформ. Як обґрунтовує Т. Сак, маркетингова аналітика в цифровому середовищі охоплює послідовний цикл управління даними – від формування цілей і збору інформації до її інтерпретації та подальшого моніторингу результатів, що дозволяє забезпечити безперервність управлінського процесу [2]. У практиці підприємств ритейлу це реалізується через використання CRM-систем, платформ веб-аналітики, інструментів управління рекламними кампаніями та BI-рішень, які забезпечують консолідацію даних із різних каналів взаємодії зі споживачами.

Водночас розвиток цифрового інструментарію супроводжується активним впровадженням технологій штучного інтелекту, що трансформують як маркетингову, так і облікову функції підприємства. За висновками О. Кривошей, застосування інструментів штучного інтелекту дозволяє автоматизувати обробку великих масивів даних, підвищити точність прогнозування ефективності маркетингових заходів та мінімізувати суб'єктивність управлінських рішень [3]. Зазначене сприяє переходу до проактивної моделі управління маркетинговою діяльністю, заснованої на аналізі поведінкових патернів споживачів та прогнозуванні попиту.

Разом з цим, як зазначають С. Кириленко та В. Вовк, цифровий інструментарій забезпечує інтеграцію маркетингових, фінансових та організаційних процесів, що дозволяє підвищити прозорість діяльності підприємств і оптимізувати використання ресурсів [4]. Вагомим доповненням до сучасного наукового дискурсу є результати дослідження, представлені у праці [5] де обґрунтовано необхідність формування комплексної системи контролю маркетингових витрат на засадах їх деталізації за каналами просування, інтеграції з обліково-аналітичним забезпеченням підприємства та орієнтації на показники результативності, що поглиблює методичні підходи до управління маркетинговою діяльністю в умовах цифровізації. При цьому, у глобальному вимірі розвиток цифрових маркетингових інструментів визначається тенденціями персоналізації, автоматизації та використання великих даних, що формують нові вимоги до інформаційного забезпечення бізнесу.

Аналіз розвитку вітчизняного ритейлу свідчить про зростання ролі кількісних індикаторів, які характеризують ефективність маркетингової діяльності та підлягають інтеграції в систему бухгалтерського обліку. До таких показників належать товарооборот і його індекс фізичного обсягу, валова та операційна рентабельність, середній чек, коефіцієнт конверсії, частота покупок, рівень утримання клієнтів, витрати на залучення клієнта, довічна цінність клієнта, а також показники ефективності маркетингових інвестицій. Саме ці індикатори забезпечують зв'язок між маркетинговою активністю та фінансовими результатами підприємства, що є ключовим для формування ефективної системи управлінського обліку.

Незважаючи на наявність значного інструментарію, для вітчизняних

торговельних підприємств характерною залишається проблема недостатньої інтеграції маркетингових даних у систему обліково-аналітичного забезпечення. Дана тенденція візуалізується через фрагментарності інформаційних потоків, відсутності єдиних підходів до обліку маркетингових витрат та обмежених можливостях оцінювання їх ефективності. У зв'язку з цим доцільним є формування комплексної системи моніторингу маркетингової активності, що базується на принципах інтеграції, автоматизації та аналітичності.

Запропонована система повинна включати три взаємопов'язані рівні. На операційному рівні здійснюється автоматизований збір первинних даних про маркетингові заходи з використанням POS-систем, CRM та цифрових платформ. Аналітичний рівень передбачає обробку та узагальнення інформації за допомогою BI-систем і алгоритмів машинного навчання, що дозволяє оцінювати ефективність маркетингових каналів і оптимізувати витрати. Стратегічний рівень орієнтований на формування управлінських рішень щодо розподілу маркетингового бюджету та розвитку бізнес-моделі підприємства.

Окремого значення набуває удосконалення методичного забезпечення обліку маркетингових витрат. Доцільним є їх групування за цифровими каналами комунікації, сегментами споживачів та етапами маркетингової воронки, що дозволяє підвищити точність оцінювання результативності маркетингової діяльності. Впровадження таких підходів сприятиме формуванню більш релевантної інформації для прийняття управлінських рішень та забезпечить узгодженість маркетингових і фінансових показників.

Таким чином, цифрові інструменти моніторингу та обліку маркетингової активності виступають ключовим елементом трансформації системи обліково-аналітичного забезпечення підприємств ритейлу в Україні. Їх використання дозволяє підвищити прозорість, оперативність і аналітичну глибину інформації, забезпечити інтеграцію маркетингових і фінансових даних та створити передумови для підвищення ефективності діяльності підприємств.

1. Шапка І. Ринок ритейлу в Україні: аналіз поточного стану та перспективи розвитку. *Економіка та суспільство*. 2025. Вип. 72. URL: https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/5820/5760
DOI: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-72-165
2. Сак Т.В. Сучасні цифрові інструменти маркетингової аналітики. *Маркетинг і цифрові технології*. 2025. Т. 8. № 3. С. 33–43. DOI: https://doi.org/10.15276/mdt.8.4.2024.3
3. Кривошей О.В. Інструменти штучного інтелекту в обліку маркетингової діяльності. *Проблеми сучасних трансформацій. Серія: економіка та управління*. 2025. № 18. DOI: https://doi.org/10.54929/2786-5738-2025-18-09-01
4. Кириленко С., Вовк В. Використання цифрового інструментарію в підприємництві: фінансовий, організаційний та маркетинговий аспекти. *Вісник економіки*. 2024. DOI: https://doi.org/10.35774/visnykj2024.02
5. Чміль Г.Л., Кащена Н.Б., Нестеренко І.В. Розбудова системи контролю витрат на просування та продаж товарів і послуг. *Інфраструктура ринку*. 2022. Вип. 68. С. 163–169. DOI: https://doi.org/10.32843/infrastruct68-29

КОРДУБАН ТЕТЯНА, здобувач вищої освіти
Науковий керівник - **НАШКЕРСЬКА ГАЛИНА**, к.е.н, доцент,
доцент кафедри обліку і аудиту,
Львівський національний університет імені Івана Франка, м. Львів

ОБЛІК І КОНТРОЛЬ РОЗРАХУНКІВ З ПРАЦІВНИКАМИ ЗА ДОПОМОГОЮ З ТИМЧАСОВОЇ НЕПРАЦЕЗДАТНОСТІ

У сучасних умовах розвитку соціально орієнтованої економіки, цифровізації трудових відносин та підвищення вимог до прозорості діяльності суб'єктів господарювання облік і контроль витрат на виплату допомоги по тимчасовій непрацездатності працівників набувають для підприємства не лише фінансового, а й управлінського значення. Такі виплати виступають важливим елементом системи соціального захисту персоналу та гарантують працівникам матеріальну підтримку у період втрати працездатності. Одночасно вони безпосередньо впливають на грошові потоки підприємства, організацію внутрішнього документообігу, ефективність внутрішнього контролю та якість взаємодії роботодавця з Пенсійним фондом України. Нормативну основу регулювання зазначених виплат формують Закон України «Про загальнообов'язкове державне соціальне страхування», Порядок обчислення середньої заробітної плати для розрахунку страхових виплат, а також нормативні акти, що визначають механізм формування медичних висновків і листків непрацездатності в електронній формі. Поєднання правових, кадрових і бухгалтерських процедур робить дану ділянку обліку досить складною та чутливою до помилок, неточностей і змін законодавства [1, с. 24].

Фінансування витрат на виплату допомоги по тимчасовій непрацездатності має змішаний характер. За загальним правилом перші п'ять днів тимчасової непрацездатності, що виникла внаслідок загального захворювання або травми, оплачуються за рахунок коштів роботодавця. Якщо період непрацездатності продовжується, починаючи з шостого дня виплата здійснюється за рахунок коштів Пенсійного фонду України. Інший порядок застосовується у випадках нещасних випадків на виробництві або професійних захворювань: перші сімнадцять днів фінансуються роботодавцем, а з вісімнадцятого дня – за рахунок страхових коштів. У зв'язку з цим бухгалтерський облік таких виплат повинен забезпечувати чітке розмежування сум, що формують власні витрати підприємства, і сум, які фактично проходять через роботодавця як страхувальника після їх фінансування Пенсійним фондом. Коректне визначення джерел фінансування виступає важливою умовою достовірності фінансової інформації, що відображається у звітності підприємства [2, с. 40].

Сучасна практика обліку лікарняних безпосередньо пов'язана з використанням електронного листка непрацездатності. Такий документ формується в електронному реєстрі на підставі медичного висновку про тимчасову непрацездатність, створеного лікарем у системі охорони здоров'я. Роботодавець має можливість розпочати процедуру нарахування допомоги

лише після того, як електронний лікарняний набуде статусу «готовий до сплати». Лише після цього підприємство може здійснювати розрахунок середньої заробітної плати, визначати розмір допомоги та формувати відповідні документи для отримання фінансування. Використання електронної системи значно спростило обмін інформацією між медичними закладами, роботодавцями та державними органами, однак водночас поставило нові вимоги до організації облікового процесу, зокрема щодо моніторингу статусу документа, перевірки правильності персональних даних працівника та своєчасності подання заяв-розрахунків.

Організація ефективного контролю передбачає обов'язкове дотримання встановлених законодавством строків призначення та фінансування виплат. Після набуття електронним листком непрацездатності статусу «готовий до сплати» роботодавець зобов'язаний розглянути документи та прийняти рішення про призначення допомоги не пізніше десяти робочих днів. Після цього бухгалтерська служба здійснює відповідні нарахування та формує заяву-розрахунок для Пенсійного фонду України. Подання такої заяви має бути здійснене протягом п'яти робочих днів, після чого Пенсійний фонд здійснює фінансування виплати на спеціальний рахунок страхувальника [3, с. 764].

Особливої уваги потребує правильність визначення розміру допомоги по тимчасовій непрацездатності. Законодавством передбачено диференційований підхід до визначення суми виплати залежно від страхового стажу працівника. За наявності стажу до трьох років виплата становить 50 % середньої заробітної плати, від трьох до п'яти років – 60 %, від п'яти до восьми років – 70 %, а за стажу понад вісім років – 100 % середнього заробітку. Розрахунок середньої заробітної плати здійснюється відповідно до спеціального урядового порядку, який визначає правила включення виплат до розрахункового періоду, визначення кількості календарних днів та інші важливі параметри. Неправильне застосування методики розрахунку або помилки при визначенні страхового стажу можуть призвести до завищення нарахованої суми допомоги, що, у свою чергу, впливає як на витрати підприємства, так і на обсяг коштів, заявлених до фінансування Пенсійним фондом України.

1. Білобровенко Т., Шквара Д. Шляхи удосконалення організації та методики аудиту розрахунків з оплати праці. Вісник Національного технічного університету «Харківський політехнічний інститут» (економічні науки). 2023. Вип. 6. С. 23–27.
2. Газуда С. М., Герцег В. А., Оприсок М. Д. Вдосконалення системи управління персоналом у сфері аграрного розвитку. Науковий вісник Ужгородського університету. Серія «Економіка». 2023. Вип. 2 (62). С. 39–44.
3. Ільїн В. Ю., Сороколіта Д. О. Нормативно-правове регулювання обліку розрахунків з оплати праці. *Молодий вчений.* 2019. № 12.1 (40). С. 763–767.

НЕСТЕРУК ГАЛИНА, викладач циклової комісії фінансів, обліку і оподаткування,
КОРЕНОВСЬКА АЛІНА, здобувач фахової передвищої освіти, спеціальності Облік і оподаткування
ВСП «Хмельницький торговельно-економічний фаховий коледж ДТЕУ»,
м. Хмельницький

АВТОМАТИЗАЦІЯ ОБЛІКУ, ЯК ІНСТРУМЕНТ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ПОДАТКОВОГО КОНТРОЛЮ

Податковий контроль є важливою складовою фінансової системи держави, оскільки він спрямований на забезпечення правильності обчислення податкових зобов'язань, своєчасності їх сплати та дотримання вимог податкового законодавства. Автоматизація обліку дозволяє значно підвищити якість фінансової інформації, забезпечити її точність, оперативність та доступність. Завдяки використанню сучасних програмних продуктів підприємства можуть швидко формувати податкову звітність, контролювати фінансові операції та забезпечувати прозорість господарської діяльності [1].

Автоматизація бухгалтерського обліку – це процес впровадження та використання спеціалізованих інформаційних систем і програмного забезпечення для ведення обліку господарських операцій підприємства, обробки фінансової інформації та формування бухгалтерської і податкової звітності.

Основною метою автоматизації обліку є підвищення ефективності облікового процесу, зменшення трудомісткості роботи бухгалтерів та забезпечення достовірності фінансових даних .

Автоматизація обліку передбачає виконання таких основних функцій:

-реєстрацію господарських операцій у електронних базах даних;

-автоматичний розрахунок податків та інших обов'язкових платежів;

-формування бухгалтерських проводок;

-створення фінансової, статистичної та податкової звітності;

-зберігання та обробку облікової інформації;

-аналіз фінансово-господарської діяльності підприємства.

Використання автоматизованих систем значно підвищує ефективність роботи бухгалтерської служби, оскільки дозволяє швидко отримувати необхідну інформацію для прийняття управлінських рішень.[2]

До найбільш поширених програм автоматизації бухгалтерського обліку належать: M.E.Doc, MASTER: Бухгалтерія, Dilovod, Дебет Плюс ,SMARTFIN.UA.

Такі програми дозволяють автоматизувати більшість облікових процесів та забезпечують інтеграцію бухгалтерського обліку з іншими системами управління підприємством.[3]

Відповідно до Податкового кодексу України, податковий контроль – це система заходів, що здійснюються контролюючими органами з метою

контролю за дотриманням платниками податків норм податкового законодавства. Податковий контроль регулюється положеннями Податкового кодексу України (статті 61–86), які визначають порядок здійснення контролюючими органами перевірок, обліку платників податків та інформаційно-аналітичного забезпечення їх діяльності.

Згідно зі статтею 61 Податкового кодексу України, податковий контроль здійснюється шляхом:

-ведення обліку платників податків;

-інформаційно-аналітичного забезпечення діяльності контролюючих органів;

-проведення камеральних, документальних та фактичних перевірок;

-моніторингу фінансово-господарських операцій платників податків;

-контролю за правильністю нарахування та своєчасністю сплати податків і зборів.[4]

Впровадження автоматизованих систем обліку має низку переваг: упорядкування звітності, автоматичний розрахунок податків, підготовку документів для перевірок; централізоване зберігання даних про доходи, витрати та податкові зобов'язання; постійне оновлення програмного забезпечення відповідно до змін у законодавстві; підвищення ефективності управління підприємством.[5]

Таким чином, автоматизовані системи сприяють підвищенню рівня податкової дисципліни, оскільки забезпечують прозорість господарських операцій та спрощують процес проведення податкових перевірок. У сучасних умовах розвитку цифрової економіки автоматизація обліку стає необхідною умовою підвищення конкурентоспроможності підприємств та ефективності функціонування податкової системи держави.

1. Автоматизація бухгалтерського обліку: як підвищити ефективність роботи та знизити помилки - A4 Company:https://a4.com.ua/avtomatizacija-buhgalterskogo-obliku-jak-pidvishhiti-efektivnist-roboti-ta-zniziti-pomilki/

2. Основні функції автоматизації бухгалтерського і податкового обліку і їх зміст:https://www.netsoft.com.ua/articles-soft/bas-news/osnovnyje-funkcii-avtomatizacii-bukhgaltjerskogo-i-nalogovogo-uchjeta-i-ikh-sodjerzhanijeU.html

3. Програми бухгалтерського обліку в Україні: огляд та вибір: https://masterbuh.com/16_01_26_programi_dlya_buhgalterskogo_obliku_v_ukrayini_v_2026_roci

4. Податковий кодекс України: податковий контроль. URL: https://zakon.rada.gov.ua (дата звернення: 13.03.2026)

5. Автоматизація бухгалтерського обліку: переваги, критерії вибору ПО, особливості впровадження: https://www.netsoft.com.ua/articles-soft/bas-news/avtomatizacija-bukhgaltjerskogo-uchjeta-prjeimushhjestva-kritjerii-vybora-po-osobjennosti-vnjedrjenijaU.html

КОРОБКО МАРІНА, здобувач вищої освіти
Науковий керівник – **ЛАЙЧУК СВІТЛАНА**, к.е.н., доцент, кафедри інформаційних систем в управлінні та обліку
Державний університет "Житомирська політехніка", м. Житомир

МЕТОДОЛОГІЧНІ АСПЕКТИ ІДЕНТИФІКАЦІЇ ТА ОЦІНКИ НЕМАТЕРІАЛЬНИХ АКТИВІВ

Сьогодні нематеріальні активи відіграють надзвичайно важливу роль у функціонуванні сучасних підприємств та економіки загалом. Загалом «нематеріальні активи відрізняються від інших активів частково через те, що нематеріальні активи мають обмеження щодо забезпечення та передачі права власності» [1, с. 41]. Вони є джерелом довгострокової вартості компаній, забезпечують конкурентні переваги та стимулюють інноваційний розвиток. Водночас попри їхню значущість, у практичній діяльності підприємств та в сфері бухгалтерського обліку існує низка проблем, що ускладнюють ефективне використання цих активів.

Нематеріальні активи, до яких належать права інтелектуальної власності, такі як патенти, ліцензії, торгові марки, бренд, технології, програмне забезпечення, гудвіл та інші, не мають фізичної форми, але здатні приносити економічну вигоду. В умовах економіки знань цінність підприємства створюється не лише через виробничі ресурси, а через інформацію, інтелект і здатність до інновацій. Однак ця нематеріальна природа активів створює складнощі в їхньому обліку та оцінці, що впливає на управлінські рішення і звітність [2].

Однією з ключових проблем є ідентифікація та визнання нематеріальних активів. Через відсутність фізичної форми часто важко визначити момент, коли результат досліджень, розробок або створена технологія може бути визнана активом [4, с. 79]. Різні підходи до цього питання створюють бар'єри для формування достовірних даних у балансах підприємств і впливають на прозорість фінансової звітності.

Ще одним важливим викликом є оцінка нематеріальних активів. Традиційні методи, такі як дохідний, витратний або порівняльний підходи, не завжди дозволяють точно відобразити реальну вартість активів, особливо в умовах економічної нестабільності чи швидких технологічних змін [2]. Це призводить до ризиків неправильного прийняття облікових і управлінських рішень, а інколи й до недооцінювання підприємства загалом.

Також, облік і звітність нематеріальних активів часто стикаються з нерівністю і законодавчими обмеженнями. Наприклад, внутрішньо створені активи не завжди визнаються в балансі, а національні стандарти бухгалтерського обліку можуть встановлювати обмежений перелік активів, що підлягають оприбуткуванню [3, с. 8]. Це обмежує можливості компаній надавати повну інформацію про свої ресурси та спотворює показники власного капіталу.

Методологічні проблеми обліку та аудиту нематеріальних активів також створюють додаткові труднощі. Бухгалтери і аудитори часто стикаються з невизначеністю у методах оцінки, що може призводити до помилок у фінансових розрахунках і звітності [3, с. 8]. Додатково, недостатня підготовка фахівців у сфері правових аспектів інтелектуальної власності посилює ці складнощі.

Для подолання існуючих проблем пропонуються різні підходи. Одним із ключових напрямів є уніфікація процедур ідентифікації та визнання нематеріальних активів відповідно до міжнародних стандартів, що передбачає розробку чітких правил щодо моменту включення активів в облік і визначення критеріїв їхнього визнання [5, с. 136]. Такий підхід дозволяє зменшити суб'єктивність у прийнятті рішень і підвищити прозорість фінансової звітності. Важливе значення має також вдосконалення методів оцінки нематеріальних активів. Окрім традиційних підходів, пропонується використовувати гібридні методи, які поєднують кількісні та якісні показники і застосовують адаптивні моделі оцінки з урахуванням ризиків і динаміки ринку.

Розвиток сучасних інформаційних систем управління нематеріальними активами, включаючи автоматизовані облікові платформи, дозволяє ефективно відстежувати рух і зміни у вартості активів, контролювати їхнє використання та підвищувати ефективність управлінських рішень. Сучасні IT-інструменти покращують якість управлінської інформації та зменшують ризики помилок у звітності. Не менш важливим є підвищення кваліфікації бухгалтерів і менеджерів щодо особливостей обліку та оцінки нематеріальних активів.

Отже, нематеріальні активи є важливим ресурсом для підприємств, що забезпечує конкурентоспроможність і стимулює інноваційний розвиток. Водночас їхня нематеріальна природа породжує проблеми, пов'язані з оцінкою, обліком, ідентифікацією та управлінням. Комплексний підхід до вирішення цих проблем дозволяє підприємствам ефективніше використовувати потенціал нематеріальних активів для сталого розвитку та зростання ринкової вартості.

1. Козенкова В. Д. Нематеріальні активи підприємства: оцінка та моделювання : монографія. МОН України ; ДДАЕУ. Дніпро : «Свідлер А.Л.», 2022. 248 с.
2. Нематеріальні активи та інші механізми комерціалізації ідеї: триває форум IP&I management. *УКРНОІВІ (IP офіс)*. URL: https://nipo.gov.ua/nematerialni-aktyvy-mekhanizmy-komertsializatsii (дата звернення: 20.02.2026).
3. Тирінов А. В. Проблеми облікового відображення нематеріальних активів в системі управління підприємством. *Економіка. Фінанси. Право*. 2019. № 3/1. С. 6-9.
4. Rozhnova O. V., Girka T. V. The problem of recognition of intangible assets. *Izvestiya MGTU MAMI*. 2013. Vol. 7, No. 1–5. P. 77–80.
5. Zadorozhnyi Z.-M., Yasyshena V. Intangible assets as an accounting and management object. *Marketing and Management of Innovations*. 2019. Vol. 1. P. 132–142.

КРАВЧЕНКО ОЛЕНА, к.е.н, доцент,
кафедри бухгалтерского обліку і оподаткування,
Сумський деражвний університет, м.Суми
ДМИТРЕНКО АЛЛА, д.е.н.,
професор кафедри фінансів, банківського бізнесу та оподаткування**,**
Національний університет «Полтавська політехніка імені Юрія Кондратюка»,
м. Полтава

ОБЛІКОВО-АНАЛІТИЧНІ АСПЕКТИ УПРАВЛІННЯ КРЕДИТОРСЬКОЮ ЗАБОРГОВАНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВ У ПЕРІОД ВОЄННОЇ НЕСТАБІЛЬНОСТІ

Здійснення фінансово-господарської діяльності підприємства призводить до формування системи розрахунків із постачальниками та підрядниками й зумовлює виникнення кредиторської заборгованості. Зі зростанням кількості господарських операцій та контрактних відносин її роль у забезпеченні безперервності діяльності підприємства посилюється.

У 2020–2024 роках спостерігалося поступове зростання обсягів кредиторської заборгованості підприємств. Особливо відчутна тенденція посилилася в умовах воєнного стану, що зумовлено порушенням логістичних ланцюгів, зростанням виробничих витрат, інфляційними процесами та необхідністю підтримання обігового капіталу. Для багатьох підприємств кредиторська заборгованість стала альтернативним джерелом короткострокового фінансування. Можна також відзначити збільшення частки поточних зобов'язань у загальній структурі пасивів підприємств, що свідчить про зростання залежності від короткострокових розрахунків із постачальниками та підрядниками. У галузевому розрізі найбільші обсяги заборгованості традиційно концентруються у промисловості, оптовій та роздрібній торгівлі, будівництві. Також слід відмітити наявність простроченої кредиторської заборгованості, частка якої у 2020 році в окремих секторах становила близько 1,9% від загального обсягу. У період 2022–2023 років спостерігалося її зростання через зниження платоспроможності окремих суб'єктів господарювання, однак у 2024–2025 роках простежується тенденція до поступової стабілізації завдяки реструктуризації боргів та державним програмам підтримки бізнесу [1].

Збільшення кредиторської заборгованості підвищує ризики ліквідності, особливо для малих і середніх підприємств. Водночас контрольоване використання відстрочених платежів дозволяє оптимізувати грошові потоки та підтримувати операційну діяльність без залучення дорогого банківського фінансування. При цьому розрахунки з кредиторами належать до складних ділянок бухгалтерського обліку, оскільки чинна законодавча та нормативно-правова база не завжди забезпечує повне й своєчасне врегулювання ситуаційних аспектів, що виникають у процесі виробничо-господарської діяльності та формування зобов'язань між контрагентами. Кредиторська заборгованість трактується як зобов'язання щодо оплати отриманих товарів,

робіт чи послуг у визначені строки. У наукових підходах вона розглядається як джерело фінансування, інструмент управління оборотним капіталом та чинник впливу на фінансову стійкість підприємства.

Об'єктивна оцінка зобов'язань є важливою передумовою формування достовірної фінансової звітності. Зобов'язання класифікуються на довгострокові, поточні, забезпечення та умовні зобов'язання. Їх оцінка здійснюється з урахуванням принципів обачності та безперервності діяльності, що забезпечує недопущення заниження боргових зобов'язань і підтримання фінансової стабільності підприємства.

Відповідно до НП(С)БО 11 визнання зобов'язань здійснюється за наявності двох основних умов: якщо їх сума може бути достовірно визначена та існує ймовірність зменшення економічних вигід унаслідок їх погашення. У разі відсутності вибуття активів раніше визнане зобов'язання підлягає сторнуванню [2].

Міжнародні стандарти фінансової звітності також визначають критерії визнання зобов'язань, серед яких: наявність існуючого юридичного або конструктивного зобов'язання, що виникло внаслідок минулої події; ймовірність вибуття ресурсів, які втілюють економічні вигоди; можливість достовірної оцінки суми зобов'язання [3].

Відображення зобов'язань у балансі ґрунтується на їх належній оцінці та документальному підтвердженні. Документальне підтвердження операцій здійснюється на підставі договорів, рахунків-фактур, товарно-транспортних накладних, актів приймання-передачі, видаткових накладних та платіжних документів. Поточні зобов'язання відображаються за сумою погашення. Розмір майбутніх платежів, як правило, визначається умовами договорів або розраховується відповідно до встановлених тарифів, ставок чи нормативів. У випадках невизначеності сума зобов'язань може визначатися на основі експертних оцінок або попередніх розрахунків. Погашення зобов'язань здійснюється різними способами залежно від умов договору, фінансового стану підприємства та характеру зобов'язань.

Ефективність розрахункових відносин значною мірою залежить від обґрунтованого вибору ділових партнерів. На етапі встановлення господарських зв'язків підприємства повинні оцінювати надійність постачальників і підрядників, оскільки умови співпраці безпосередньо впливають на якість ресурсів, фінансові результати та рівень зобов'язань у майбутньому.

Незважаючи на значну увагу до питань обліку кредиторської заборгованості, у практиці підприємств залишаються актуальними низка проблем: спостерігається недостатня узгодженість підходів до її оцінки та відображення у фінансовій звітності; ускладнюється контроль за своєчасністю погашення зобов'язань в умовах зростання обсягів господарських операцій та нестабільності бізнес-середовища. Крім того, існує проблема ефективного управління кредиторською заборгованістю як джерелом короткострокового

фінансування без порушення платоспроможності та фінансової стійкості підприємства. Недостатній рівень аналітичного обліку, несвоєчасна інвентаризація розрахунків та відсутність системного моніторингу структури зобов'язань можуть призводити до фінансових ризиків і викривлення показників звітності.

В умовах воєнного стану управління кредиторською заборгованістю набуває стратегічного значення для забезпечення безперервності діяльності підприємств. Це спричинило суттєві порушення виробничих і логістичних процесів, втрату ринків збуту, зниження платоспроможності контрагентів та ускладнення доступу до фінансових ресурсів, також зростає частка прострочених зобов'язань, погіршується структура оборотного капіталу та підвищується ризик втрати ліквідності. Додатковими чинниками впливу є інфляційні процеси, значні коливання валютних курсів, перебої в банківському обслуговуванні в окремих регіонах, зміни податкового законодавства та запровадження спеціальних режимів господарювання. В окремих випадках виникають форс-мажорні обставини, що ускладнюють виконання договірних умов та потребують перегляду строків і порядку розрахунків. Також зростає ризик неплатоспроможності постачальників або підрядників, що впливає на стабільність господарських зв'язків.

У таких умовах особливої ваги набуває посилення внутрішнього контролю за станом розрахунків, оперативний аналіз строків погашення зобов'язань і прогнозування грошових потоків. Доцільним є впровадження системи бюджетування руху грошових коштів, формування резервів для покриття можливих втрат, застосування реструктуризації боргу та узгодження гнучких графіків платежів із контрагентами.

Крім того, важливим напрямом удосконалення є цифровізація облікових процесів, використання електронного документообігу, автоматизованих систем моніторингу розрахунків та аналітичних інструментів для оцінки кредитних ризиків. Це дозволяє оперативно реагувати на зміни зовнішнього середовища, мінімізувати фінансові втрати та підтримувати належний рівень платоспроможності підприємства. Отже, кредиторська заборгованість є невід'ємною складовою фінансово-господарської діяльності підприємства та важливим елементом управління оборотним капіталом. В умовах воєнної економіки особливого значення набуває посилення внутрішнього контролю, адаптація облікової політики до ризиків зовнішнього середовища та забезпечення достовірності фінансової звітності.

1. Діяльність підприємств України : статистичний збірник / Державна служба статистики України. Київ : Держстат України, 2019–2024. URL: https://www.ukrstat.gov.ua
2. НП(С)БО 11 «Зобов'язання» : затв. наказом Міністерства фінансів України від 31.01.2000 № 20 (зі змінами). URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0085-00#Text
3. International Financial Reporting Standards (IFRS): Conceptual Framework for Financial Reporting ; IAS 37 Provisions, Contingent Liabilities and Contingent Assets / International Accounting Standards Board. London: IFRS Foundation. URL: https://www.ifrs.org/issued-standards/list-of-standards/

КРАВЧЕНКО ОЛЕНА, к.е.н, доцент,
кафедри бухгалтерського обліку і оподаткування,
ЗОЛОТАРЬОВА АНАСТАСІЯ, здобувачка першого (бакалаврського) рівня вищої освіти
Сумський державний університет, м. Суми

ОСОБЛИВОСТІ ТА ПРОБЛЕМИ БУХГАЛТЕРСЬКОГО ОБЛІКУ РОЗРАХУНКІВ З ОПЛАТИ ПРАЦІ В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ

Оплата праці виступає однією з ключових економічних і соціальних категорій, оскільки визначає рівень матеріального забезпечення працівників і водночас істотно впливає на фінансові показники підприємств. Вона є не лише формою винагороди за виконану роботу, а й важливим елементом витрат, що формує собівартість продукції та результат господарської діяльності. Запровадження воєнного стану суттєво змінило умови функціонування ринку праці та порядок здійснення розрахунків із персоналом. Попри складні економічні обставини, суб'єкти господарювання продовжують здійснювати діяльність, пристосовуючись до нових викликів і обмежень. Воєнні події вплинули на режим роботи підприємств, структуру персоналу, процедури нарахування та виплати заробітної плати, а також порядок надання відпусток і реалізації соціальних гарантій. У зв'язку з цим зростає роль ефективної організації бухгалтерського обліку розрахунків з оплати праці. Специфіка ведення обліку в умовах воєнного стану зумовлена низкою чинників, серед яких вимушене переміщення працівників, їх мобілізація, тимчасове припинення або скорочення діяльності підприємств, нестабільність надходження коштів. Тому особливого значення набуває точність облікових даних, своєчасність відображення господарських операцій і належне документальне підтвердження змін у трудових відносинах.

Правову основу регулювання оплати праці в надзвичайних умовах становлять Конституція України та Кодекс законів про працю України. Зокрема, стаття 43 Конституції гарантує кожному право на працю та своєчасне одержання винагороди за неї [1]. Норми КЗпП конкретизують ці положення, передбачаючи, зокрема, оплату часу простою не з вини працівника, обов'язок роботодавця забезпечити належну організацію праці та дотримання встановленої процедури зміни істотних умов праці [2]. Вказані гарантії зберігають свою юридичну силу незалежно від воєнних обставин, що свідчить про стабільність трудових прав навіть у період дії особливого правового режиму.

Спеціальні норми, закріплені у Законі України «Про організацію трудових відносин в умовах воєнного стану», спрямовані на адаптацію трудового законодавства до умов воєнного часу. Закон передбачає більшу гнучкість в організації праці, проте не скасовує базових гарантій щодо оплати праці. На роботодавця покладається обов'язок вживати всіх можливих заходів для забезпечення виплати заробітної плати та належного документального

оформлення змін у трудових відносинах [3]. Навіть у період активних бойових дій роботодавець повинен оформляти рішення про простій, дистанційну роботу, переведення або призупинення трудового договору відповідними управлінськими актами. Це означає, що бухгалтерський облік має поєднувати адаптивність до змін із дотриманням загальних принципів нарахування та відображення витрат на оплату праці.

Воєнне законодавство передбачає певні особливості регулювання відпусток і режиму роботи. Зокрема, встановлено обмеження щодо тривалості щорічної основної відпустки, розширено можливості надання відпустки без збереження заробітної плати, а також надано право роботодавцю відмовити у наданні відпустки працівникам об'єктів критичної інфраструктури. Було змінено і порядок виплати відпускних, що безпосередньо вплинуло на практику бухгалтерського обліку, зокрема на строки нарахування та відображення відповідних сум у витратах звітного періоду.

Серед ключових проблем бухгалтерського обліку розрахунків з оплати праці в умовах воєнного стану можна виокремити:

– складність документального оформлення призупинення трудових договорів та простою;

– необхідність одночасного ведення обліку фактично нарахованих, але не виплачених сум;

– ризик виникнення заборгованості із заробітної плати;

– труднощі визначення джерел фінансування виплат у разі зупинки діяльності;

– підвищене навантаження на бухгалтерську службу через часті зміни законодавства;

– необхідність дистанційної організації роботи бухгалтерії та електронного документообігу;

– відсутність чіткого механізму компенсації виплат за рахунок держави-агресора.

Окремим викликом є правильне відображення в обліку мобілізованих працівників та ос виникає потреба у взаємодії з державними органами щодо отримання компенсацій або підтвердження статусу працівника. Воєнні дії зумовили трансформацію режимів роботи підприємств, а також актуалізували питання обліку працівників, які проходять службу у складі територіальної оборони. Підприємство зобов'язане зберігати за такими працівниками місце роботи та передбачені законодавством гарантії. Бухгалтерія повинна забезпечити коректне нарахування середнього заробітку (у передбачених випадках), утримання податків, нарахування єдиного соціального внеску та належне відображення цих операцій у звітності.

Водночас воєнні дії зумовили трансформацію режимів роботи підприємств, поширення дистанційної праці, запровадження простою та призупинення трудових договорів. За таких умов особливого значення набуває належне документальне оформлення управлінських рішень і правильне

табелювання робочого часу. Саме табель є первинним документом, який підтверджує фактичне виконання роботи або наявність поважних причин її невиконання та слугує підставою для нарахування заробітної плати.

Однією з ключових особливостей обліку стало відображення операцій у разі призупинення дії трудового договору. Незважаючи на тимчасове припинення виконання роботи, бухгалтерія зобов'язана вести облік належних працівнику сум, що формує потенційну кредиторську заборгованість підприємства. Тобто саме облік має забезпечити розмежування фактично виплачених сум і сум, нарахованих, але тимчасово не виплачених у зв'язку з об'єктивними обставинами. Ведення аналітичного обліку за кожним працівником набуває особливої ваги, оскільки дозволяє контролювати стан розрахунків та уникати соціальної напруги.

Важливою новацією стало розширення можливостей застосування дистанційної роботи. Це потребує уточнення порядку обліку робочого часу, визначення критеріїв оцінки виконаної роботи, а також вирішення питання компенсації витрат працівника, пов'язаних із використанням власного обладнання, електроенергії чи засобів зв'язку. В обліковій політиці підприємства доцільно передбачити окремі положення щодо організації дистанційної праці та документального оформлення відповідних операцій.

Суттєво зросла роль автоматизації розрахунків із заробітної плати та цифровізації облікових процесів. Використання спеціалізованого програмного забезпечення, хмарних сервісів, електронного документообігу та резервного копіювання даних дозволяє забезпечити безперервність обліку навіть у разі фізичної втрати офісу або паперових документів. Разом із тим цифровізація вимагає підвищеної уваги до кібербезпеки, захисту персональних даних працівників та обмеження доступу до облікової інформації.

Отже, облік розрахунків з оплати праці в умовах воєнного стану характеризується підвищеною складністю, необхідністю оперативного реагування на законодавчі зміни, посиленням функцій внутрішнього контролю. Ефективна організація обліку має забезпечити одночасно дотримання прав працівників, мінімізацію фінансових і податкових ризиків, формування достовірної інформації для управлінських рішень. Саме поєднання правової визначеності, професійної компетентності бухгалтерської служби та впровадження сучасних технологій є запорукою стабільності системи оплати праці за таких умовах.

1. Конституція України : Закон України від 28.06.1996 № 254к/96-ВР. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/254к/96-вр#Text
2. Кодекс законів про працю України : Закон України від 10.12.1971 № 322-VIII. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/322-08#Text
3. Про організацію трудових відносин в умовах воєнного стану : Закон України від 15.03.2022 № 2136-IX. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2136-20#Text
4. Про відпустки : Закон України від 15.11.1996 № 504/96-ВР. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/504/96-вр#Text

КРОТ ЮЛІЯ, к.е.н, доцент,
кафедри обліку,аналізу і оподаткування,
МІРОШНІЧЕНКО ЮЛІЯ, здобувачка вищої освіти
Черкаський державний технологічний університет, м. Черкаси

ESG-АУДИТ: НОВИЙ НАПРЯМ ПЕРЕВІРКИ СТАЛОГО РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВ

Актуальність ESG-аудиту як нового напряму перевірки сталого розвитку підприємств зумовлена трансформацією глобальної економіки та підвищенням вимог до прозорості бізнесу у сфері екологічної, соціальної та управлінської відповідальності. У сучасних умовах інтеграції України до європейського економічного простору особливого значення набуває гармонізація національної практики звітності зі стандартами Європейського Союзу, зокрема вимогами Corporate Sustainability Reporting Directive, які передбачають розширене розкриття нефінансової інформації. Інвестори, кредитори та міжнародні партнери дедалі частіше оцінюють підприємства не лише за фінансовими показниками, а й за рівнем їх впливу на довкілля, соціальну відповідальність та якість корпоративного управління, що формує потребу у незалежному підтвердженні такої інформації.[3]

Крім того, посилення кліматичних ризиків, глобальні екологічні виклики та зростання соціальної напруги актуалізують необхідність впровадження систем внутрішнього контролю та аудиту у сфері сталого розвитку. Для українських підприємств це питання є особливо важливим в умовах воєнного стану та післявоєнного відновлення економіки, коли доступ до міжнародного фінансування та грантових програм часто залежить від відповідності принципам ESG. Таким чином, ESG-аудит виступає не лише інструментом перевірки звітності, а й стратегічним механізмом підвищення конкурентоспроможності, інвестиційної привабливості та довгострокової стійкості підприємств.

У зарубіжних дослідженнях можна навести приклади робіт, у яких доводиться вплив ESG-показників на ринкову вартість компаній та інвестиційну привабливість. Зокрема, у звітах KPMG аналізується зростання попиту на незалежне підтвердження нефінансової звітності та підкреслюється роль аудиту у зниженні репутаційних ризиків. Дослідження PwC демонструють, що компанії з розвиненою системою корпоративного управління та прозорою ESG-звітністю мають вищий рівень довіри з боку інвесторів. У працях науковців країн ЄС також розглядається вплив впровадження вимог Corporate Sustainability Reporting Directive на якість розкриття інформації та посилення ролі аудитора у перевірці звітів зі сталого розвитку. [1]

Серед вітчизняних прикладів можна відзначити дослідження українських учених, присвячені адаптації стандартів Global Reporting Initiative до практики українських підприємств та методичним аспектам формування нефінансової

звітності. Окремі роботи аналізують можливості інтеграції ESG-показників у систему бухгалтерського обліку та внутрішнього контролю, а також визначають перспективи розвитку ESG-аудиту в Україні в умовах євроінтеграції та післявоєнного відновлення економіки.

Серед ключових проблем розвитку ESG-аудиту та впровадження принципів сталого розвитку на підприємствах можна виокремити декілька системних аспектів.

Першою проблемою є відсутність єдиної уніфікованої методики оцінювання ESG-показників. Незважаючи на наявність міжнародних стандартів, зокрема Global Reporting Initiative, підходи до розрахунку показників і критерії їх суттєвості часто відрізняються, що ускладнює порівнянність даних та проведення незалежного аудиту.

Другою проблемою виступає ризик недостовірності або маніпулювання нефінансовою інформацією, так званий «greenwashing». Підприємства можуть декларувати високий рівень екологічної чи соціальної відповідальності без належного документального підтвердження, що знижує довіру інвесторів і ускладнює роботу аудитора.

Третьою проблемою є недостатній рівень нормативно-правового та методичного забезпечення ESG-аудиту в Україні. Хоча імплементація вимог Corporate Sustainability Reporting Directive є стратегічним напрямом, національна практика ще перебуває на стадії формування, що створює труднощі для підприємств і аудиторів.

Четвертою проблемою є дефіцит кваліфікованих фахівців у сфері ESG та обмежений досвід практичного застосування відповідних процедур перевірки. ESG-аудит потребує міждисциплінарних знань у сфері екології, соціальної політики, корпоративного управління та фінансів, що підвищує вимоги до професійної підготовки аудиторів. [2]

П’ятою проблемою є високі витрати на впровадження систем збору, обробки та верифікації нефінансової інформації, особливо для малих і середніх підприємств, що може стримувати поширення ESG-практик у бізнес-середовищі.

Для вирішення окреслених проблем доцільно застосувати комплексний підхід, який поєднує нормативне, організаційне та методичне вдосконалення системи ESG-аудиту.

Насамперед пропонується розробити та впровадити уніфіковані методичні рекомендації з формування і перевірки ESG-звітності на національному рівні з урахуванням міжнародних стандартів, зокрема Global Reporting Initiative. Це дозволить забезпечити порівнянність показників, чіткість критеріїв оцінювання та підвищити якість аудиторських процедур.

З метою мінімізації ризиків «greenwashing» доцільно запровадити обов’язкову процедуру незалежного підтвердження нефінансової звітності для великих підприємств, а також посилити внутрішній контроль за достовірністю ESG-даних. Важливим елементом має стати розробка внутрішніх регламентів

документального підтвердження екологічних і соціальних показників та інтеграція їх у систему бухгалтерського обліку.

Для подолання нормативних прогалин необхідно гармонізувати національне законодавство з вимогами Corporate Sustainability Reporting Directive та розробити чіткі рекомендації щодо організації ESG-аудиту в Україні. Це сприятиме підвищенню прозорості звітності та адаптації українських підприємств до європейських вимог.

У напрямі кадрового забезпечення доцільно запровадити спеціалізовані освітні програми, сертифікацію аудиторів з ESG-напряму та підвищення кваліфікації фахівців із бухгалтерського обліку й внутрішнього контролю. Формування міждисциплінарних команд дозволить забезпечити комплексний характер перевірки.

З метою зниження фінансового навантаження на підприємства, особливо малого та середнього бізнесу, варто застосовувати поетапне впровадження ESG-звітності, цифровізацію процесів збору даних та використання автоматизованих інформаційних систем. Це дозволить оптимізувати витрати та підвищити ефективність контролю за показниками сталого розвитку.

Отже, ESG-аудит є перспективним і необхідним напрямом розвитку сучасної системи контролю, що забезпечує достовірність нефінансової звітності та сприяє підвищенню прозорості діяльності підприємств.[1] В умовах євроінтеграції та імплементації вимог Corporate Sustainability Reporting Directive особливого значення набуває гармонізація національної практики з міжнародними стандартами, зокрема Global Reporting Initiative. Вирішення наявних методичних, нормативних і кадрових проблем можливе за умови комплексного підходу, що поєднує удосконалення законодавчої бази, розвиток професійної компетентності фахівців та впровадження ефективних механізмів внутрішнього і зовнішнього контролю. Реалізація таких заходів сприятиме підвищенню конкурентоспроможності українських підприємств та їх довгостроковій стійкості.

1. Закон України «Про аудиторську діяльність» від 21.12.2017 № 2258-VIII Офіційний веб-портал Верховної Ради України. - URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2258-19#
2. Directive (EU) 2022/2464 of the European Parliament and of the Council of 14 December 2022 amending Regulation (EU) No 537/2014, Directive 2004/109/EC, Directive 2006/43/EC and Directive 2013/34/EU as regards corporate sustainability reporting (Text with EEA relevance) Official Journal of the European Union. 2022. URL: https://eur-lex.europa.eu/eli/dir/2022/2464/oj
3. Global Reporting Initiative. GRI Standards. Amsterdam : GRI, 2023. URL: https://www.globalreporting.org/standards/

КУБЕЦЬКА ОЛЬГА, к.е.н, доцент,
доцент кафедри фінансів, обліку та банківської справи,
Приазовський державний технічний університет, м. Дніпро.

ПЕРЕСТРАХУВАННЯ ЯК МЕХАНІЗМ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ФІНАНСОВОЇ СТІЙКОСТІ СТРАХОВИКІВ

Перестрахування є важливим елементом функціонування страхового ринку, що забезпечує перерозподіл ризиків між страховими компаніями та спеціалізованими перестраховиками.

Перестрахування є одним із вагоміших сегментів страхового ринку, яке виконує основні та допоміжні функції. Основною функцією перестрахування є вторинний перерозподіл ризику, що забезпечує стійкість страхової компанії. Допоміжні функції – це розширення асортименту страхових послуг, забезпечення гарантій прийнятих зобов'язань, можливість страховика покривати великі й унікальні ризики. Разом із цими функціями необхідно відзначити також функцію перестрахування, як передачу досвіду управління ризиком, який страхова компанія одержує в процесі роботи з перестраховою компанією [1, с. 125].

Перестрахування виконує низку інших функцій, що безпосередньо впливають на фінансову стабільність страхових компаній.

По-перше, воно сприяє диверсифікації ризиків шляхом їх розподілу між різними учасниками ринку. Це особливо важливо у випадку великих або катастрофічних ризиків, які можуть призвести до значних фінансових втрат.

По-друге, перестрахування забезпечує захист капіталу страховика. Передаючи частину ризиків, компанія знижує потребу у формуванні надмірних страхових резервів, що дозволяє ефективніше використовувати фінансові ресурси. Крім того, воно сприяє підвищенню платоспроможності страховиків, що є ключовою вимогою регуляторних органів.

По-третє, перестрахування забезпечує стабілізацію фінансових результатів діяльності. Завдяки передачі частини ризиків страховики можуть уникнути різких коливань прибутку, що підвищує їх інвестиційну привабливість та довіру з боку клієнтів і партнерів.

Тож, його економічна сутність полягає у передачі частини відповідальності за прийняті ризики іншому страховикові (перестраховику) з метою зниження фінансового навантаження та забезпечення платоспроможності.

Як відомо, фінансова стійкість страховика визначається здатністю своєчасно виконувати свої зобов'язання перед страхувальниками, підтримувати достатній рівень капіталу та ефективно управляти ризиками. Перестрахування виступає ключовим інструментом досягнення цих цілей, оскільки дозволяє зменшити обсяг можливих збитків та стабілізувати фінансові результати діяльності.

Основні переваги та ризики перестрахування наведено в табл. 1. Важливим аспектом характеристики перестрахування як механізму забезпечення

фінансової стійкості є також аналіз його основних форм і методів. Зокрема, у практиці страхування виділяють факультативне та облігаторне перестрахування.

Таблиця 1 - **Основні переваги та ризики перестрахування**

Переваги перестрахування	Характеристика
Зниження ризиків	Передача частини відповідальності іншим компаніям
Підвищення платоспроможності	Зменшення навантаження на власний капітал
Стабілізація доходів	Зниження коливань фінансових результатів
Розширення страхових можливостей	Можливість страхування великих ризиків
Доступ до міжнародного досвіду	Співпраця з глобальними перестраховиками
Ризики перестрахування	Характеристика
Кредитний ризик	Невиконання зобов'язань перестраховиком
Залежність від зовнішніх партнерів	Зниження автономності страховика
Вартість перестрахування	Вплив на прибутковість діяльності
Ринкові коливання	Зміна тарифів і умов перестрахування

Джерело: побудовано автором

Факультативне перестрахування передбачає індивідуальний підхід до кожного ризику, що дозволяє страховикові гнучко управляти портфелем, однак потребує більше часу та ресурсів. Облігаторне перестрахування, навпаки, забезпечує автоматичну передачу визначеної частини ризиків, що сприяє стабільності та прогнозованості фінансових результатів страхової компанії [2, с. 50]. Крім того, важливу роль відіграє пропорційне та непропорційне перестрахування. Пропорційне перестрахування передбачає розподіл премій і збитків між страховиком і перестраховиком у визначеній пропорції, тоді як непропорційне (екцедентне) використовується для захисту від великих або катастрофічних збитків. Саме непропорційні договори є ключовими у забезпеченні фінансової стійкості страховиків у кризових ситуаціях.

У сучасних умовах глобалізації, значно зростає роль міжнародного перестрахувального ринку, який дозволяє розподіляти ризики між країнами та зменшувати навантаження на національні страхові системи. Співпраця з провідними міжнародними перестраховиками сприяє підвищенню надійності страхових компаній, впровадженню сучасних підходів до управління ризиками та доступу до значних фінансових ресурсів. Отже, перестрахування є ключовим механізмом забезпечення фінансової стійкості страховиків, який дозволяє ефективно управляти ризиками, підтримувати платоспроможність та стабільність фінансових результатів. У сучасних умовах, його роль зростає у зв'язку з підвищенням рівня глобальних ризиків і нестабільності. Розвиток інноваційних інструментів та підвищення вимог до фінансової надійності учасників ринку сприятимуть подальшому зміцненню системи перестрахування.

1. Перестрахування як механізм забезпечення фінансової стійкості страхової компанії. URL: https://eapk.com.ua/web/uploads/pdf/Vol.%2020,%20No.%202,%202013_apk-124-129.pdf
2. Проблеми та перспективи розвитку перестрахувального ринку України. URL: https://fr.stu.cn.ua/tmppdf/18.pdf

КУЗИК НАТАЛІЯ, к.е. н., доцент,
доцент кафедри обліку та оподаткування,
ДУЖОНКОВА АЛЬОНА, здобувач вищої освіти
Національний університет біоресурсів і природокористування України, м. Київ

ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ЯКОСТІ ФІНАНСОВОЇ ЗВІТНОСТІ ФЕРМЕРСЬКИХ ГОСПОДАРСТВ ТА АУДИТ ЇЇ ПОКАЗНИКІВ

В умовах трансформації аграрного сектору економіки України, а також з огляду на виклики воєнного стану та необхідність забезпечення продовольчої безпеки, фермерські господарства набули вагомого значення як самостійні суб'єкти господарювання. Специфіка їх функціонування, зокрема невеликі масштаби діяльності та обмеженість ресурсів, визначає особливості організації та методики ведення бухгалтерського обліку та формування фінансової звітності. У більшості випадків фермери застосовують спрощену систему обліку, забезпечуючи достовірною інформацією щодо собівартості, доходів і витрат, необхідної для податкової звітності та управлінського аналізу. Водночас забезпечення її якості набуває особливої актуальності, оскільки саме фінансова звітність є основним джерелом інформації як для прийняття управлінських рішень, так і для використання зацікавленими зовнішніми користувачами.

Наразі фермерські господарства особливо відчувають складність та нестабільність зовнішнього середовища, що зумовлює їхню підвищену чутливість до структурних дисбалансів у виробництві та логістичних обмежень. До того ж, на їх діяльність суттєво впливають обмеженість кадрових ресурсів і недостатній рівень автоматизації облікових процесів, а також, як зазначалось, специфіка організації обліку, зокрема застосування спрощеної системи. Зазначені чинники безпосередньо позначаються на якості фінансової звітності, що проявляється у її неповноті, спрощеності або формальному підході до складання. Додатково ускладнює ситуацію недостатній рівень розвитку внутрішнього контролю, який у більшості фермерських господарств має фрагментарний характер і зосереджується переважно на виробничих процесах, не забезпечуючи належний контроль за достовірністю даних обліку і показників фінансової звітності.

Особливістю діяльності фермерських господарств є відсутність обов'язковості проведення аудиту фінансової звітності, що зумовлює підвищені ризики зниження її достовірності. За таких умов особливої актуальності набуває розробка організаційно-методичних підходів до забезпечення якості фінансової звітності та застосування аудиторських процедур на добровільних засадах. У цьому контексті метою дослідження є розробка практичних рекомендацій щодо забезпечення якості фінансової звітності фермерських господарств та застосування аудиторських процедур в умовах відсутності обов'язкового аудиту.

Директива 2013/34/ЄС від 26.06.2013 «Про річну фінансову звітність, консолідовану фінансову звітність та пов'язані з ними звіти певних типів

підприємств» імплементована в національне законодавство України шляхом внесення змін до Закону України від 16.07.1999 № 996-XIV «Про бухгалтерський облік та фінансову звітність в Україні». Водночас Директива 2006/43/ЄС від 17.05.2006 «Про обов'язковий аудит річної фінансової звітності та консолідованої фінансової звітності» імплементована через Закон України від 21.12.2017
№ 2258-VIII «Про аудит фінансової звітності та аудиторську діяльність». Відповідно до зазначених директив, підхід до обов'язковості аудиту ґрунтується на класифікації підприємств за їх розміром, що визначається за такими критеріями, як обсяг активів, чистий дохід та кількість працівників. Це обумовлює звільнення малих підприємств від обов'язкового аудиту фінансової звітності, що відповідає загальноєвропейській практиці. Доцільно зауважити, що навіть за наявності бажання керівника фермерського господарство провести добровільний аудит існують певні перешкоди. По-перше, малі та середні фермерські господарства часто не мають достатніх фінансових ресурсів для оплати аудиторських послуг. По-друге, на ринку аудиторських послуг існує кадровий дефіцит, і аудиторські фірми, маючи обмежені можливості, віддають перевагу великим підприємствам, де обсяг завдання та прибутковість проєкту вищі. Це зумовлює додаткові труднощі у залученні професійних аудиторів навіть для добровільної перевірки фінансової звітності фермерських господарств. Отже, існує протиріччя між потребою забезпечення належної якості фінансової звітності та обмеженими можливостями проведення повноцінного аудиту.

На нашу думку, за таких умов забезпечення достовірності фінансової інформації можна реалізувати шляхом застосування альтернативних форм перевірки, передбачених міжнародними стандартами, зокрема МСЗО (ISRE) 2400 (переглянутий) «Завдання з огляду історичної фінансової звітності» та МССП (ISRS) 4410 (переглянутий) «Завдання з компіляції інформації». Доречно зауважити, що зазначені підходи базуються саме на принципі масштабованості аудиту. Відповідно до цього принципу обсяг і складність процедур адаптуються до розміру, характеру діяльності та рівня ризиків підприємства. Зазначеними стандартами не передбачається проведення повноцінного аудиту. Проте рекомендовано виконання аналітичних процедур, запитів до управлінського персоналу та систематизації облікових даних з метою забезпечення відповідного рівня достовірності фінансової інформації. Отже, можна впевнено стверджувати, що застосування таких підходів є доцільним для суб'єктів малого підприємництва, зокрема фермерських господарств і дозволить підвищити достовірність фінансової інформації, сприятиме ефективнішому управлінню ресурсами та зміцненню довіру з боку контрагентів і фінансових установ. До того ж, це дозволить досягти балансу між витратами на перевірку та корисністю отриманої інформації. Разом із тим оскільки, як зазначалось вище, такі підходи базуються на принципі масштабованості аудиту, то обсяг й складність аудиторських процедур диференціюються з урахуванням розміру підприємства,

характеру його діяльності та рівня притаманних йому ризиків. Доцільно диференціювати зазначені підходи залежно від масштабів діяльності саме фермерських господарств. Для малих суб'єктів рекомендується застосовувати спрощені процедури контролю та аналітичні інструментів, а для більших – можливість проведення огляду або повноцінного аудиту.

Специфічною особливістю фермерських господарств є отримання державних дотацій, грантів та інших форм підтримки, які визнаються доходом, а порядок їх оподаткування визначається умовами та особливостями конкретної програми [2]. У випадку цільових грантів, які можуть використовуватися, наприклад, на закупівлю техніки або відновлення виробничих потужностей, фермери повинні вести окремий облік використання коштів, щоб підтвердити їх цільове призначення [2]. У цьому контексті доцільно розглядати процедурний аудит або аудит на відповідність, який концентрується на перевірці окремих операцій, зокрема цільового використання грантів і дотацій. Тим більше, що згідно з Міжнародним стандартом аудиту 805 «Особливі положення щодо аудитів окремих фінансових звітів та окремих елементів, рахунків або статей фінансового звіту» [1], аудит може проводитися не лише щодо повного набору фінансової звітності, а й окремих елементів, рахунків чи статей звітності. Це передбачає окремі вимоги до планування, виконання та формування висновку аудитора. Зміст МСА 805 підтверджує можливість спрямовувати аудиторські процедури на перевірку конкретних господарських операцій, наприклад цільового використання грантів і державних дотацій, що є важливим для підвищення достовірності та прозорості окремих аспектів діяльності фермерських господарств. Такий підхід не замінює загальний аудит фінансової звітності, але підвищує достовірність і прозорість окремих операцій, що особливо важливо для малих і середніх фермерських господарств.

Отже, застосування масштабованого та процедурного аудиту є ефективним механізмом підвищення прозорості і якості фінансової звітності фермерських господарств в умовах обмежених ресурсів та відсутності обов'язкового аудиту. Реалізація організаційно-методичних підходів та застосування добровільних аудиторських процедур щодо аудиту фінансової звітності фермерських господарств або окремих її статей чи елементів дозволить підвищити достовірність фінансових показників та забезпечити ефективне управління ресурсами (з контролем за цільовим використанням грантів і дотацій), оптимізувати витрати на перевірку та зміцнювати довіру контрагентів, фінансових установ і державних органів.

1. Міжнародні стандарти контролю якості, аудиту, огляду, іншого надання впевненості та супутніх послуг, видання 2021 року, частина I. URL: https://mof.gov.ua/uk/international_quality_control_standards_quality_management_audit_review_other_assurance_and_related_services-779 (дата звернення: 22.03.2026).
2. Якіменко Л. Фермерське господарство: особливості ведення бухгалтерії у 2025 році : веб-сайт. ЦБА. URL: https://cba.net.ua/fermerske-hospodarstvo-osoblyvosti-vedennya-bukhhalteriji-u-2025-rotsi/ (дата звернення: 22.03.2026).

КУЗУБ МИХАЙЛО, старший викладач кафедри обліку та оподаткування.
ІВАЩЕНКО КАТЕРИНА, здобувач вищої освіти.
Державний торговельно-економічний університет, м. Київ

ОБЛІК ЗАПАСІВ В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ

Повномасштабне вторгнення рф 24 лютого 2022 року кардинально змінило умови господарювання суб'єктів підприємництва в Україні. Станом на березень 2026 року воєнний стан продовжено, а підприємства торгівлі та маркетингу продовжують зазнавати значних втрат товарно-матеріальних цінностей (ТМЦ) через обстріли, пожежі, порушення умов зберігання, крадіжки та тимчасову окупацію територій. За даними аналітики Державної служби, статистики та експертних оцінок, лише у 2024–2025 роках підприємства роздрібної торгівлі списали запасів на суму понад 12 млрд грн. У таких умовах облік запасів набуває особливого значення, оскільки від правильного відображення операцій з уцінки, списання та визнання втрат, залежить достовірність фінансової звітності, податкові наслідки та фінансова стійкість бізнесу.

Визнання запасів активом у воєнний період вимагає дотримання двох ключових критеріїв: наявності контролю та потенціалу створення економічних вигід (ст. 1 Закону України «Про бухгалтерський облік та фінансову звітність в Україні» та Концептуальна основа фінансової звітності). Для запасів на тимчасово окупованих територіях, або в зонах бойових дій, ці критерії часто порушені через відсутність фізичного доступу та неможливість управління. Однак, офіційна позиція Мінфіну та ДПС залишається незмінною. Такі запаси не списуються з балансу автоматично. Згідно з п. 8 Положення про інвентаризацію активів та зобов'язань № 879 (зі змінами) [4] та п. 12 Порядку подання фінансової звітності № 419 списання можливе лише за результатами інвентаризації, проведеної після відновлення доступу до активів (станом на перше число місяця, наступного за місяцем деокупації). Ця позиція підтверджена листами Мінфіну від 29.06.2016 р. № 31-11410-07-10/18732, від 09.12.2020 р. № 41020-01-10/38057 та пізнішими роз'ясненнями 2022–2025 рр. (зокрема, лист Мінфіну від 10.10.2022 р. № 41010-06-62/23254). До моменту інвентаризації запаси залишаються на балансі, а інформацію про них розкривають у примітках до фінансової звітності (форма № 5).

Факт знищення, псування або втрати запасів обов'язково фіксується інвентаризацією (п. 7 Положення № 879) [4]. Після цього запаси списують з балансу на субрахунок 947 «Нестачі і втрати від псування цінностей» за фактичною собівартістю з одночасним відображенням на позабалансовому рахунку 072 «Невідшкодовані втрати від псування цінностей». Уцінку пошкоджених запасів проводять до чистої вартості реалізації (НП(С)БО 9, п. 24–26). Різниця між балансовою вартістю та чистою вартістю реалізації списується на витрати [6].

Практичний приклад: підприємство оптової торгівлі, у прифронтовій зоні у 2025 році, провело інвентаризацію та виявило знищення товарів на суму 150

000 грн (собівартість). Бухгалтерські проводки: Дт 947 Кт 281 – 150 000 грн (списання за собівартістю); одночасно – позабалансовий облік на рахунку 072.

Для уцінки: припустимо, ринкова ціна реалізації зіпсованого товару становить 80 000 грн, витрати на продаж – 5 000 грн. Чиста вартість реалізації = 75 000 грн. Різниця 25 000 грн (при балансовій вартості 100 000 грн) списується проводкою Дт 947 Кт 281. Такий підхід дозволяє зменшити базу оподаткування податком на прибуток без коригувань (ПКУ не передбачає різниць для уцінки запасів).

Податкові наслідки списання запасів регулюються п. 32-1 підрозділу 2 розділу XX Податкового кодексу України, який діє без змін у 2026 році протягом воєнного стану. Товари, знищені (втрачені) внаслідок обставин непереборної сили, не вважаються використаними в неоподатковуваних операціях. Тому податковий кредит не коригується, а компенсуюче податкове зобов'язання за п. 198.5 ПКУ не нараховується (підтверджено ІПК ДПС № 171/ІПК/99-00-21-03-02 від 10.01.2024 р. та роз'ясненнями в ЗІР категорія 101). [5]. Підтвердженням форс-мажору є сертифікат Торгово-промислової палати України (лист ТПП від 28.02.2022 р. № 2024/02.0-7.1). Для фіксації факту рекомендується додатково залучати акти ДСНС, місцеві органи влади та фото-/відеофіксацію.

Оцінка шкоди для можливого відшкодування проводиться відповідно до Порядку № 326 (постанова КМУ від 20.03.2022 р., зі змінами). До затвердження єдиної методики підприємства можуть залучати незалежних оцінювачів або громадські організації до інвентаризаційних комісій (лист Мінекономіки від 26.02.2008 р. № 91-22/65). [6].

Порівняння національних стандартів з МСФЗ (IAS 2) показує ключові відмінності. Міжнародні стандарти дозволяють створення резерву під зменшення корисності та професійне судження, що дає змогу обнулити вартість запасів на окупованих територіях за відсутності контролю. Національні П(С)БО 9 такого механізму не передбачають – списання чи уцінка можливі лише після інвентаризації. Тому підприємствам торгівлі доцільно вести паралельний управлінський облік за елементами МСФЗ, створювати резерв у внутрішній звітності та розкривати інформацію в примітках.

Робота студентки Павлик Соломії (2022) під науковим керівництвом М. В. Кузуба акцентувала увагу на початкових викликах 2022 року та необхідності інвентаризації для списання. У порівнянні з цим сучасні дослідження, зокрема тези Саламаха Юлії «Особливості обліку запасів в умовах війни» (ДТЕУ, 2024, с. 101), розвивають тему адаптації бізнесу: розосередження складів, матричний метод уцінки для доступних запасів та індивідуальний аналіз для проблемних. Дослідження KPMG (2024) доповнює практику рекомендаціями щодо фотофіксації та залучення ДСНС, що мінімізує ризики податкових перевірок у 2026 році.

Воєнний стан 2022–2026 років вимагає від підприємств торгівлі комплексного підходу до обліку запасів. Основні операції з уцінки та списання

можливі лише після обов'язкової інвентаризації, а норми п. 32-1 ПКУ захищають податковий кредит за умови документального підтвердження форс-мажору. Досвід наукових праць ДТЕУ (Павлик С., 2022; Саламаха Ю., 2024 [2]) та рекомендації експертів (KPMG [3], Мінфін) свідчать: поєднання жорсткого дотримання національних норм з елементами МСФЗ-аналізу та цифровізацією інвентаризації (мобільні додатки, дрони) дозволяє мінімізувати ризики та забезпечити достовірність звітності. Перспективним напрямом є страхування воєнних ризиків та ведення аналітичного обліку за територіями. Саме такий підхід гарантує фінансову стійкість бізнесу в умовах триваючого воєнного стану.

1. Павлик С. Облік запасів в умовах воєнного стану // Матеріали конференцій МНЛ. – 2022. – С. 34–36.
2. Саламаха Ю. Особливості обліку запасів в умовах війни // Трансформація обліку та звітності в умовах соціально-економічних викликів: тези Міжнародної науково-практичної конференції (Київ, 27 березня 2024 р.). – Київ: ДТЕУ, 2024. – С. 101.
3. Списання та уцінка запасів під час воєнного стану [Електронний ресурс] // KPMG в Україні. – 2024. – URL: https://kpmg.com/ua/uk/media/press-releases/2024/03/spysannya-ta-utsinka-zapasiv-pid-chas-voyennoho-stanu.html (дата звернення: 06.03.2026).
4. Положення про інвентаризацію активів та зобов'язань, затв. наказом Мінфіну України від 02.09.2014 р. № 879. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z1365-14#Text
5. Податковий кодекс України : Закон України від 02.12.2010 № 2755-VI URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2755-17.
6. Положення (стандарт) бухгалтерського обліку 9 «Запаси», затв. наказом Мінфіну України від 20.10.1999 р. № 246/ URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0751-99#Text.

КУЗУБ МИХАЙЛО, ст. викладач кафедри обліку та оподаткування
КЛИМЕНКО КАРІНА, здобувач вищої освіти,
Державний торговельно-економічний університет, м. Київ

АКТУАЛЬНІ ПРОБЛЕМИ ОБЛІКУ ПОДАТКОВИХ РОЗРАХУНКІВ

Проблеми обліку податкових розрахунків обумовлюється трансформаційними процесами у національній податковій системі, що супроводжуються постійною інтенсифікацією законодавчих змін, ускладненням механізмів адміністрування та необхідністю забезпечення високої точності відображення податкових зобов'язань і активів у фінансовій звітності підприємств. Невідповідність облікових процедур діючим нормативним вимогам створює суттєві фіскальні ризики, призводить до викривлення показників прибутковості та знижує загальну інвестиційну привабливість суб'єктів господарювання.

У сучасній практиці фінансового обліку центральною проблемою залишається поглиблення дивергенції між правилами бухгалтерського обліку, регламентованими Національними положеннями (стандартами) бухгалтерського обліку або Міжнародними стандартами фінансової звітності, та вимогами Податкового кодексу, що вимагає від облікового персоналу проведення постійних коригувань через механізм податкових різниць. Процес ідентифікації та оцінки відстрочених податкових активів та відстрочених податкових зобов'язань ускладнюється суб'єктивністю прогнозних оцінок щодо майбутнього оподатковуваного прибутку, що безпосередньо впливає на достовірність балансових показників та потребує впровадження жорстких алгоритмів верифікації розрахункових величин [2].

У ході аналізу формування об'єкта оподаткування податком на прибуток встановлено ризик некоректного відображення та обліку податкових різниць, що виникають відповідно до вимог Податковий кодекс України, зокрема положень ст. 134 та ст. 138–140 .

Податкові різниці мають вплав на формування коригування фінансового результату до оподаткування, визначеного за правилами бухгалтерського обліку, та безпосередньо впливають на розмір об'єкта оподаткування податком на прибуток.

Недостатня деталізація аналітичного обліку податкових різниць, відсутність належного контролю за їх формуванням або некоректне застосування норм податкового законодавства може призвести до викривлення показника фінансового результату до оподаткування та заниження або завищення податкових зобов'язань з податку на прибуток.

В сегменті обліку податку на додану вартість ключові труднощі сконцентровані навколо процедур реєстрації податкових накладних та функціонування системи електронного адміністрування. Проблематика блокування податкових накладних та присвоєння платникам критеріїв ризиковості, створює розриви у відображенні податкового кредиту, що

дестабілізує грошові потоки підприємства та вимагає розробки додаткових внутрішніх субрахунків для відображення заблокованих сум до моменту їх розблокування у судовому або адміністративному порядку. Організація обліку в таких умовах потребує інтеграції облікових систем із зовнішніми державними сервісами для моніторингу ліміту реєстрації у режимі реального часу [1].

Податок на додану вартість (ПДВ) є одним із основних непрямих податків, що сплачується до державного бюджету. Його сутність полягає в оподаткуванні доданої вартості, яка створюється на кожному етапі виробництва та реалізації товарів або послуг [5]. Платниками ПДВ виступають суб'єкти господарювання, які здійснюють оподатковувані операції та зареєстровані як платники цього податку. Важливим елементом обліку ПДВ є правильне визначення податкових зобов'язань та податкового кредиту. Це забезпечує достовірність податкових розрахунків і правильність складання податкової звітності. Раціональна організація обліку ПДВ сприяє прозорості фінансової діяльності підприємства та своєчасному виконанню податкових зобов'язань перед бюджетом [5].

Облік податкових розрахунків у сфері оплати праці та соціальних нарахувань стикається з проблемою об'єднання звітності з податку на доходи фізичних осіб, військового збору та єдиного внеску на загальнообов'язкове державне соціальне страхування, що потребує деталізації аналітичного обліку за кожною застрахованою особою. Складність полягає у необхідності коректного відображення перерахунків за минулі періоди, врахуванні специфічних пільг та забезпеченні ідентичності даних у бухгалтерських регістрах і податкових деклараціях, оскільки будь-які розбіжності стають підставою для камеральних перевірок та нарахування штрафних санкцій. Оптимізація цього напряму можлива лише за умови автоматизації контрольних точок порівняння нарахованих доходів та утриманих податків.

В розрізі обліку екологічного податку, акцизного збору та місцевих податків, основною проблемою є відсутність уніфікованих методик розподілу цих витрат у структурі собівартості продукції. Частота зміни ставок та об'єктів оподаткування, особливо у воєнний період, вимагає від суб'єктів господарювання оперативного коригування облікової політики та перегляду параметрів первинної документації. Впровадження інструментів електронного документообігу дозволяє частково зняти навантаження з облікового апарату, проте вимагає додаткових витрат на кібербезпеку та підтримку актуальності програмних модулів [3].

Ускладнює обліковий процес зростання контрольної функції податкових органів, що виражається у запровадженні інструментів непрямого контролю та посиленні вимог до обґрунтування господарських операцій з позиції ділової мети. Необхідність формування розширеної доказової бази для підтвердження правомірності формування витрат та податкового кредиту змушує підприємства створювати додаткові аналітичні регістри, що виходять за межі стандартних форм бухгалтерського обліку. Складність ідентифікації прихованих податкових ризиків у ланцюгах постачання та необхідність постійного моніторингу статусу

контрагентів призводять до надмірного навантаження на систему внутрішнього контролю.

Переваги вдосконалення системи обліку податкових розрахунків полягають у здатності підприємства мінімізувати податкове навантаження за рахунок законних методів планування, забезпечувати повну прозорість взаємовідносин із бюджетом та формувати надійну інформаційну базу для прийняття стратегічних управлінських рішень. Своєчасна автоматизація податкового обліку дозволяє здійснювати превентивний аудит операцій, виявляти помилки на стадії формування первинних документів та суттєво знижувати ймовірність виникнення податкових спорів.

Недоліки поточної практики обліку податкових розрахунків пов'язані з високою трудомісткістю процесів, значною залежністю від кваліфікації бухгалтерських кадрів та необхідністю постійних витрат на оновлення програмного забезпечення. Існує ризик подвійного трактування окремих норм законодавства, що створює невизначеність у відображенні умовних зобов'язань та може призвести до неочікуваного вимивання обігових коштів у результаті донарахувань під час перевірок [4].

Облік податкових розрахунків залишається критично важливою ділянкою, оскільки він інтегрує фінансові результати діяльності з фіскальними інтересами держави. Вирішення актуальних проблем у цій сфері потребує гармонізації бухгалтерського та податкового законодавства, розширення використання інтелектуальних систем автоматизації та вдосконалення внутрішнього контролю за формуванням податкової звітності. Ефективна модель обліку податкових розрахунків є запорукою фінансової стійкості підприємства та його здатності до сталого розвитку в умовах високої інституційної турбулентності.

1. Грицишен Д. О., Юхименко-Назарук І. А., Абрамова І. В., Ісламлі Д. Еволюційний аспект розвитку податкових систем та податкового обліку. *Економіка, управління та адміністрування*. 2025. № 1(111). С. 3–13.
2. Крисоватий А. І., Панасюк В. М., Мельничук І. В. Бухгалтерський облік та оподаткування: підручник / за заг. ред. А. І. Крисоватого, В. М. Панасюк. Тернопіль: ЗУНУ, 2024. 637 с.
3. Розвиток бухгалтерського обліку, аудиту, оподаткування та фінансів: реалії часу: тези доповідей учасників Всеукраїнської науково-практичної інтернет-конференції, 20 трав. 2025 р., м. Миколаїв. Миколаїв: МНАУ, 2025. 195 с.
4. Ярема Я. Р. Податковий облік: основні засади організації. *Бізнес-навігатор.* 2023. Вип. 2. С. 149–152.
5. Податковий кодекс України : Закон України від 02.12.2010 № 2755-VI URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2755-17.

КУЗУБ МИХАЙЛО, ст. викладач кафедри обліку та оподаткування
МИЛЬО ВІОЛЕТА, здобувач вищої освіти,
Державний торговельно-економічний університет, м. Київ

МОТИВАЦІЙНІ КОМПОНЕНТИ ТРУДОВОЇ ДІЯЛЬНОСТІ

Оплата праці та соціальні гарантії виступають ключовими елементами мотивації трудової діяльності. Вони не лише забезпечують матеріальне відшкодування за виконану роботу, але й стимулюють продуктивність, професійний розвиток та відповідальність працівника. У цьому контексті можна виокремити прямі та непрямі стимули для трудової діяльності.

З еволюційної точки зору, як описано у дослідженні Т. В. Романець, заробітна плата спочатку виконувала виключно компенсаційну функцію – пряма винагорода за виконану роботу без урахування додаткових стимулів. З розвитком економіки та ускладненням трудових відносин вона перетворювалася на більш комплексний інструмент: з'явилися стабільні ставки, премії та соціальні гарантії, що виконують функцію підвищення мотивації працівників [6].

Законодавче регулювання заробітної плати встановлює базові гарантії винагороди працівників і визначає залежність її розміру від складності праці, кваліфікації персоналу та результатів господарської діяльності. Основні положення викладені в Кодексі законів про працю України, який закріплює права працівника на винагороду та обов'язки роботодавця щодо її виплати [3].

Відповідно до положень Закону України «Про оплату праці» заробітна плата складається з основної винагороди за виконану роботу, додаткової заробітної плати, а також інших заохочувальних і компенсаційних виплат, пов'язаних із результатами праці, умовами її виконання та професійними досягненнями працівника [2].

До виплат мотиваційного спрямування (прямі стимули) належать:

- премії за виконання та перевиконання виробничих показників;
- надбавки за професійну майстерність, кваліфікацію та високі трудові досягнення;
- доплати за інтенсивність праці, суміщення посад і розширення зони обслуговування;
- винагороди за підсумками роботи за рік;
- премії за спеціальними системами та положеннями, встановленими на підприємстві;
- інші заохочувальні та матеріальні виплати понад норми, визначені законодавством.

До непрямих стимулів належать гарантійні та компенсаційні виплати, що не пов'язані безпосередньо з оплатою результатів праці, але забезпечують реалізацію трудових прав та підтримують стабільність зайнятості. До них, зокрема, відносять оплату щорічних відпусток, виплати у період тимчасової непрацездатності та інші передбачені законодавством гарантії [2].

Особливе місце серед непрямих стимулів займає сплата роботодавцем єдиного соціального внеску (ЄСВ), регламентована Законом України «Про збір та облік єдиного внеску на загальнообов'язкове державне соціальне страхування» [1]. На відміну від гарантійних виплат поточного характеру, ЄСВ формує страховий стаж працівника та закріплює його пенсійні права, виступаючи довгостроковим мотиваційним чинником.

Виплати працівникам формують витрати діяльності підприємства та одночасно створюють зобов'язання перед персоналом і бюджетом до моменту їх погашення. У бухгалтерському обліку вони відображаються як витрати відповідних напрямів із визнанням кредиторської заборгованості. Класифікація виплат за їх економічною сутністю має визначальне значення для достовірності фінансової звітності та коректного визначення об'єктів оподаткування.

З метою забезпечення правової визначеності та прозорості стимулювання праці види мотиваційних виплат, умови їх нарахування та критерії преміювання мають бути чітко закріплені у внутрішніх нормативних актах підприємства. Відповідно до ст. 13 Кодексу законів про працю України такі питання визначаються у колективному договорі та деталізуються у положенні про оплату праці й наказах про преміювання [3]. Відсутність чітких критеріїв породжує ризики зловживань та підґрунтя для суб'єктивного розподілу премій керівництвом, що може призвести до дисбалансу в системі матеріального стимулювання, втрати довіри працівників і внутрішніх конфліктів у колективі.

Іншим наслідком недостатньої нормативної визначеності є податкові ризики, пов'язані з формальним перейменуванням мотиваційних виплат з метою мінімізації податкового навантаження. Зокрема, винагорода за результати праці може оформлюватися як нецільова матеріальна допомога або як витрати на підвищення кваліфікації працівників із застосуванням пп. 170.7.3 та пп. 165.1.37 Податкового кодексу України [4]. Фактичне збереження мотиваційного характеру виплат за формальної зміни назви та в умовах регулярного перегляду граничних неоподатковуваних показників робить таку практику нормативно невиправданою для підприємства як платника податків.

За результатами податкового контролю, у разі встановлення того, що виплата фактично є винагородою за результати праці, застосовується принцип пріоритету економічної сутності над формою, унаслідок чого така сума відповідно до п. 164.2 ПКУ включається до складу оподатковуваного доходу працівника [4]. Це зумовлює донарахування ПДФО, військового збору та ЄСВ, застосування штрафних санкцій та нарахування пені.

Облік нарахування мотиваційних виплат працівникам (премій, бонусів, доплат та інших заохочувальних виплат) здійснюється із застосуванням типових бухгалтерських проведень: Дт 23, 91, 92, 93 - Кт 661 залежно від функціонального призначення витрат. Облік мотиваційних компонентів системи стимулювання персоналу слід розглядати як комплексну підсистему бухгалтерського обліку, що забезпечує відображення всіх форм матеріального заохочення працівників та формує інформаційну базу для оцінювання витрат

діяльності, податкових зобов'язань, фінансових результатів і рівня аудиторських ризиків.

Повертаючись до функціонування мотиваційних компонентів у механізмі мотивації працівників, слід підкреслити, що преміювання є інструментом не лише матеріального заохочення, а й управління трудовою поведінкою та зменшення плинності персоналу. Мотиваційні компоненти формуються через узгоджене поєднання прямих і непрямих матеріальних стимулів, а їх ефективність визначається чіткістю критеріїв нарахування, правовою визначеністю та економічною обґрунтованістю. За умови прозорого застосування система преміювання підвищує результативність праці, зміцнює лояльність персоналу та виступає чинником стабілізації кадрового складу, водночас мінімізуючи фінансово-правові ризики.

1. Закон України «Про збір та облік єдиного внеску на загальнообов'язкове державне соціальне страхування» : Закон України від 08.07.2010 № 2464-VI URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2464-17#Text
2. Закон України «Про оплату праці» : Закон України від 24.03.1995 № 108/95-ВР. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/108/95-%D0%B2%D1%80#Text
3. Кодекс законів про працю України. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/322-08#Text
4. Податковий кодекс України : Закон України від 02 груд. 2010 р. № 2755-VI. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2755-17#Text
5. Кузуб М. В., Ляшенко І. А. Особливості організації обліку розрахунків з оплати праці. Розвиток економіки та бізнес-адміністрування: наукові течії та рішення: Матеріали II Міжнар. науково-практ. конф., м. Київ, 21 жовтня 2021 р. Т. 2. Київ: Національний авіаційний університет, 2021. С.219-221.
6. Романець Т. В. Історична еволюція поглядів на заробітну плату. URL: https://doi.org/10.32839/2304-5809/2019-2-66-61.

КУЗУБ МИХАЙЛО, ст. викладач кафедри обліку та оподаткування
ШТОЙКО МАРІЯ, здобувач вищої освіти,
Державний торговельно-економічний університет, м. Київ

ОСОБЛИВОСТІ ВІДОБРАЖЕННЯ В БУХГАЛТЕРСЬКОМУ ОБЛІКУ ОПЕРАЦІЙ ІЗ ЗАСТОСУВАННЯМ УМОВ INCOTERMS У ЗОВНІШНЬОЕКОНОМІЧНІЙ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВ

В умовах сучасної торгівлі та її розвитку на міжнародному ринку велика кількість підприємств провадить зовнішньоекономічну діяльність, що передбачає укладання контрактів з іноземними контрагентами та здійснення експортно-імпортних операцій. Практика застосування Incoterms 2020 в зовнішньоекономічних договорах є важливим інструментом регулювання взаємовідносин між сторонами міжнародної торгівлі. Завдяки стандартизації умов передачі ризиків, витрат та відповідальності, ці правила значно спрощують процес укладання договорів, забезпечуючи прозорість та ефективність їх виконання. Застосування різних умов поставки безпосередньо впливає на формування первісної вартості товару, переходу ризиків, а також має значний вплив на ведення бухгалтерського обліку та відображення господарських операцій [1].

У такий спосіб, застосування правил Incoterms у роботі з зовнішньоекономічними договорами забезпечують чітку уніфікацію умов відповідальності сторін під час здійснення торговельних операцій [2]. Це має важливе значення для правильного відображення витрат та доходів підприємства у бухгалтерському обліку, оскільки різні умови поставки передбачають різний розподіл витрат між учасниками угоди.

В залежності від умов поставки обраних сторонами змінюється і структура витрат, які включають до первісної вартості товару. Наприклад, при застосування умови EXW (Ex Works) продавець виконує свої зобов’язання щодо поставки товару на власному складі, в той час як покупець бере на себе основні витрати на транспортування та митне оформленням товару. За таких обставин

формування витрат та первісної вартості імпортованого товару, що поставляєтеся відображається у обліку підприємства-продавця. Натомість за умови поставки CIF (Cost, Insurance and Freight) підприємство-продавець покриває завантажування ,страхування та перевезення товару до порту, що безпосередньо впливає на розподілення витрат між сторонами угоди та процедури їх документування в бухгалтерському обліку.

Також часто використовується в міжнародній торгівлі варіант умов поставки товарів FOB (Free On Board), який має широке застосування переважно у морських первезеннях. За умов цього Incoterms постачальник несе відповідальність за доставку товарів на борт судна в порт відвантаження, після чого подальша відповідальність та ризики за продукцію що постачається переходить до покупця. У такому випадку витрати на

транспортування, страхування та подальшу логістику після моменту завантаження несе покупець, що має прямий вплив на формування первісної вартості продукції у обліку підприємства продавця. Водночас з цим продавець відображає реалізацію товарів у момент повного виконання свої обов'язків передбачених умовами поставки згідно цього Incoterms [2].

Використання міжнародних комерційних термінів Incoterms 2020 у зовнішньоекономічних контрактах є важливою умовою ефективного управління діяльністю підприємства на глобальному ринку. Використання різних умов поставки формулює розподіл витрат, обов'язків та ризиків між сторонами контракту, що має першочерговий вплив на формування первісної вартості товарів, облік транспортних і супутніх витрат, а також момент визнання доходів і витрат у бухгалтерському обліку. Чітке визначення умов поставки та правильне відображення відповідних операцій у бухгалтерському обліку сприяє підвищенню прозорості фінансової звітності та забезпечує більш ефективне прийняття управлінських рішень [3].

1. Барановська В. Практика застосування Incoterms 2020 в зовнішньоекономічних договорах. *Науковий вісник Ужгородського національного університету*. 2025. Т. 4, № 87.
2. Козуб В.В., Бестужева С. В. Оптимізація умов зовнішньоекономічного контракту з використанням міжнародних комерційних термінів incoterms. *Економіка та суспільство*. 2022. № 37.
3. Kolisnyk O. Decomposition of accounting procedures in foreign economic activity: from contract to financial report. *Економіка розвитку систем*. No. 7. P. 32–41.
4. Інкотермс Офіційні правила тлумачення торговельних термінів Міжнародної торгової палати : Офіц. правила від 01.01.2000. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/988_007/ed20120419#Text...

КУЗЬМИЧ ЯНА - здобувач фахової передвищої освіти
Науковий керівник - **МАТЮК ЛЮДМИЛА**, викладач вищої категорії
Відокремлений структурний підрозділ «Любешівський технічний фаховий коледж Луцького національного технічного університету», селище Любешів

ЕЛЕКТРОННИЙ ДОКУМЕНТООБІГ ЯК ІНСТРУМЕНТ ПРИСКОРЕННЯ ОБЛІКОВИХ ПРОЦЕДУР

У сучасних умовах розвитку економіки та активної цифровізації діяльності підприємств особливої актуальності набуває електронний документообіг. Зростання обсягів інформації та потреба в її оперативному опрацюванні роблять паперові облікові процедури малоефективними. Саме тому використання електронного документообігу є важливим інструментом прискорення облікових процесів і підвищення ефективності управління підприємством.

Електронний документообіг - це робота з документами в електронній формі, зокрема з рахунками, накладними, актами, договорами та звітністю, що спрощує і прискорює облікові процедури. Документи в цифровому вигляді допускається застосовувати в обліку лише при дотриманні законодавчих правил електронного документообігу [1, ст 6-7].

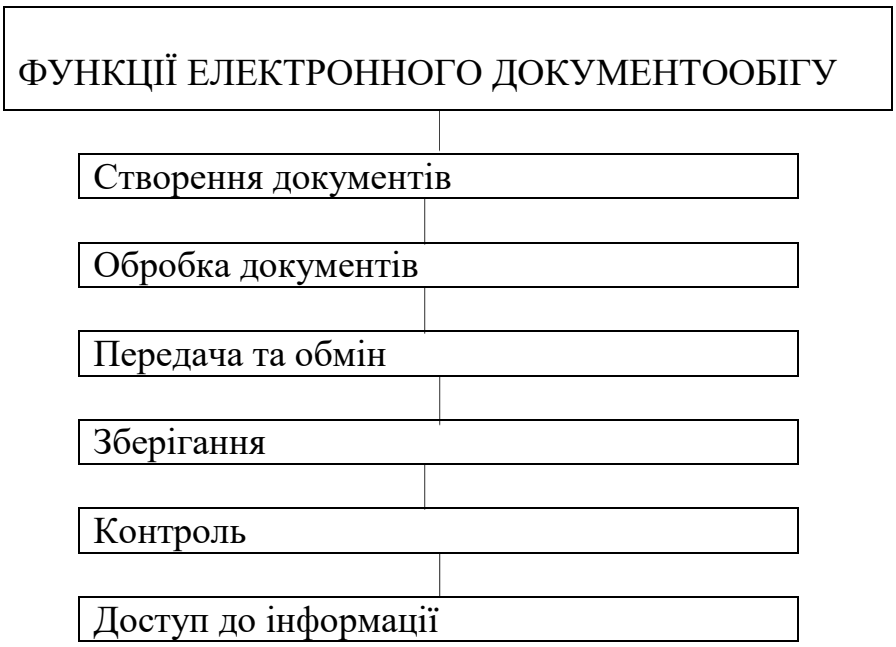


Рис. 1 – **Функції електронного документообігу**

Використання електронного документообігу в бухгалтерії спрощує роботу з рахунками, накладними, актами та звітністю, роблячи облік більш ефективним і прозорим. Перехід на цифрові документи оптимізує роботу бухгалтерії та скорочує витрати часу на рутинні процеси [1, ст 9-10].

Електронні документи під час військового стану допомагають організувати безпечну і оперативну роботу з обліковою інформацією, мінімізуючи ризики

втрати або пошкодження паперових документів. Також, дозволяє підприємствам продовжувати облікову роботу без перерви, забезпечує дистанційну взаємодію між працівниками та швидкий доступ до документів.

Переваги електронного документообігу:

1. Зменшення використання паперу та витрат на друк.
2. Економія часу на оформлення та обробку документів.
3. Менше помилок при роботі з документами.
4. Швидкий доступ до інформації та зручне зберігання даних.
5. Можливість працювати з документами дистанційно.
6. Більш ефективне ведення облікових операцій. [3, ст 2].

Впровадження електронного документообігу може стикатися з технічними проблемами. Наприклад: програма для роботи з документами може працювати повільно, можуть бути збої в інтернет - з'єднанні. Окремою складністю є планові відключення світла, які під час військового стану в Україні обмежують доступ до електронних систем і можуть уповільнювати обробку документів.

Електронний документообіг спрощує облік і прискорює роботу з документами, забезпечує швидкий доступ до інформації та можливість дистанційної роботи. Для легітимності електронного документа необхідне накладання електронного підпису та печатки, а також дотримання технічних і безпекових вимог, що особливо важливо під час перебоїв у роботі систем або планових відключень світла [2, ст. 6].

1. Електронна бухгалтерія: підручник для здобувачів вищої освіти /В.Я. Плаксієнко, І.М. Назаренко, К.С. Жадько, С.А. Гаркуша /За заг. редакцією В.Я. Плаксієнка. – Київ: «Центр учбової літератури». 2021. 298 с.URL: https://retfk.edu.rv.ua/wp-content/uploads/2024/03/%D0%9F%D0%86%D0%94%D0%A0%D0%A3%D0%A7%D0%9D%D0%98%D0%9A-%D0%95%D0%9B%D0%95%D0%9A%D0%A2%D0%A0%D0%9E%D0%9D%D0%9D%D0%90-%D0%91%D0%A3%D0%A5%D0%93%D0%90%D0%9B%D0%A2%D0%95%D0%A0%D0%86%D0%AF.pdf
2. Про електронні документи та електронний документообіг: Закон України від 22.05.2003 р. № 851-IV (із змінами і доповненнями) // База даних інформаційно-правової системи «ЛІГА». [Електрон. ресурс]. URL: https://ips.ligazakon.net/document/view/T030851?an=23
3. В. Л. Вороніна, І. С. Ещенко // Бухгалтерський облік в управлінні підприємством: проблеми теорії та практики : збірник тез доповідей 3ст. URL: https://dspace.pdau.edu.ua/server/api/core/bitstreams/6a97731c-982f-415f-9610-0a6d4ccc7355/content

КУЦ ВІКТОРІЯ, здобувач вищої освіти
Науковий керівник –**МОКІЄНКО ТЕТЯНА,** к.е.н., доцент
Полтавський державний аграрний університет, м. Полтава

ІНФОРМАЦІЙНІ СИСТЕМИ ЯК ІНСТРУМЕНТ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ОБЛІКУ МАЛОГО БІЗНЕСУ

Малий бізнес відіграє важливу роль у розвитку економіки держави, оскільки сприяє формуванню конкурентного середовища, створенню нових робочих місць та активізації підприємницької діяльності. У сучасних умовах господарювання ефективність функціонування суб'єктів малого підприємництва значною мірою залежить від правильно організованого бухгалтерського обліку. Саме система обліку забезпечує накопичення, обробку та узагальнення інформації про господарську діяльність підприємства, що є необхідним для прийняття обґрунтованих управлінських рішень.

Організація облікового супроводу малого бізнесу має певні особливості, які пов'язані з невеликими масштабами діяльності підприємств, обмеженими фінансовими ресурсами та використанням спрощених систем оподаткування. У зв'язку з цим бухгалтерський облік на таких підприємствах часто ведеться у спрощеній формі, що передбачає скорочену систему облікових регістрів та звітності відповідно до чинного законодавства.

До основних завдань облікового супроводу малого бізнесу належать:

– своєчасне та повне відображення господарських операцій у бухгалтерському обліку;

– забезпечення контролю за використанням матеріальних, трудових та фінансових ресурсів;

– формування достовірної інформації про результати діяльності підприємства;

– складання фінансової та податкової звітності;

– забезпечення інформаційної підтримки процесу прийняття управлінських рішень.

В умовах цифровізації економіки важливого значення набуває використання програмного забезпечення для автоматизації бухгалтерського обліку. Сучасні інформаційні системи дозволяють значно спростити процес обробки облікових даних, підвищити точність розрахунків і скоротити час на виконання рутинних операцій. Автоматизація бухгалтерського обліку передбачає використання спеціалізованих програмних продуктів, які забезпечують введення первинних даних, їх обробку, зберігання та формування звітності [1].

На сьогодні на ринку існує значна кількість програмних продуктів, призначених для ведення бухгалтерського обліку на підприємствах малого бізнесу. Такі системи дозволяють автоматизувати облік доходів і витрат, вести розрахунки з контрагентами, здійснювати облік товарно-матеріальних цінностей та формувати фінансову звітність. Крім того, сучасні програмні

рішення забезпечують інтеграцію бухгалтерського обліку з іншими бізнес-процесами підприємства, що підвищує ефективність управління.

Сучасна архітектура бухгалтерського обліку в Україні зазнає суттєвої трансформації, зумовленої необхідністю диверсифікації програмних рішень та відмови від застарілих систем пострадянського походження. Для малих підприємств пріоритетними критеріями вибору стають хмарні технології (SaaS), інтеграція з програмними РРО та автоматизація податкової звітності. Відсутність громіздкої інфраструктури дозволяє впроваджувати гнучкі інструменти, що адаптовані до специфіки вітчизняного законодавства та не потребують залучення вузькопрофільних програмістів для налаштування [1].

Одним із найбільш збалансованих рішень для мікро- та малого бізнесу є хмарний сервіс Bookkeeper. Програма функціонує за принципом інтегрованої платформи, що забезпечує повний цикл обліку: від первинної документації та складського контролю до формування регламентованої звітності. Важливою перевагою є наявність інструментарію для розрахунку заробітної плати та обліку ПДВ, що робить її повноцінною альтернативою складним ERP-системам у сегменті ТОВ на загальній системі оподаткування та ФОП.

Для суб'єктів господарювання, орієнтованих на торговельні операції та сферу послуг, доцільно розглянути систему Dilovod. Цей програмний комплекс поєднує в собі функціонал управлінського, бухгалтерського обліку та вбудованого ПРРО. Науково-практична цінність даного рішення полягає в єдиному інформаційному просторі, де кожна господарська операція одночасно відображається в усіх видах обліку, що мінімізує ризики дублювання даних та виникнення помилок при веденні взаєморозрахунків з контрагентами.

Окрему нішу займає спеціалізований сервіс SmartFin, орієнтований на автоматизацію ділянок обліку персоналу та розрахунку трудових виплат. Програма є оптимальною для підприємств з невеликим штатом найманих працівників, оскільки містить алгоритми автоматичного нарахування лікарняних, відпускних та формування кадрових наказів. Використання подібних вузькопрофільних, але глибоко деталізованих сервісів дозволяє значно знизити адміністративне навантаження на бухгалтера-універсала.

На ринку України популярними програмними рішеннями для малого бізнесу є програмні рішення «Універсал 7» та M.E.Doc. Система «Універсал 7» дозволяє вести бухгалтерський та податковий облік, облік заробітної плати та взаєморозрахунки з контрагентами, а також формувати фінансову звітність відповідно до стандартів України. Програма забезпечує інтеграцію бухгалтерського обліку з іншими бізнес-процесами підприємства, що підвищує ефективність управління та спрощує роботу бухгалтера [2].

M.E.Doc орієнтована на автоматизацію податкової та фінансової звітності, електронний документообіг із контролюючими органами, ведення обліку ПДВ та взаєморозрахунків з контрагентами, що робить її незамінним інструментом для малого бізнесу у сучасних умовах (офіційні сайти виробників) [2].

Для комплексного управління малим бізнесом, що потребує ширшого

функціоналу за межами класичної бухгалтерії, актуальним є впровадження системи MASTER:Бухгалтерія. Дане ПЗ пропонує модульну структуру, що дозволяє масштабувати систему відповідно до росту підприємства. Воно забезпечує високу відповідність стандартам інформаційної безпеки та регулярне оновлення форм звітності згідно з актуальними змінами у Податковому кодексі України, що є критично важливим для стабільного функціонування фінансової служби.

Використання програмного забезпечення у сфері бухгалтерського обліку також сприяє підвищенню прозорості діяльності підприємства та покращенню контролю за фінансовими результатами. Застосування хмарних технологій дозволяє отримувати доступ до облікової інформації у режимі реального часу, що є особливо важливим для суб'єктів малого бізнесу, які потребують оперативного прийняття управлінських рішень.

Отже, організація облікового супроводу малого бізнесу є важливим елементом ефективного функціонування підприємства. Використання сучасного програмного забезпечення дозволяє автоматизувати облікові процеси, підвищити якість обробки інформації та забезпечити своєчасне формування звітності. У сучасних умовах розвитку цифрових технологій впровадження інформаційних систем у бухгалтерський облік стає необхідною умовою підвищення ефективності діяльності суб'єктів малого підприємництва.

1. Лега О. В., Прийдак Т. Б., Яловега Л. В., Мокієнко Т. В., Ліпський Р. В. Інноваційний підхід до автоматизації обліку : аналіз програмних рішень для бізнесу. *Здобутки економіки : перспективи та інновації.* 2025. № 16. URL: https://econp.com.ua/index.php/journal/article/view/374 (дата звернення 22.03.2026).
2 Мокієнко Т. В., Яловега Л. В., Ліпський Р. В., Красота О. Г., Карпусенко Є. А. Вибір програмного забезпечення для автоматизації бухгалтерського обліку в приватному та державному секторах. *Актуальні питання економічних наук.* 2025. № 9. URL: https://a-economics.com.ua/index.php/home/article/view/324 (дата звернення 22.03.2026).
3. Про бухгалтерський облік та фінансову звітність в Україні : Закон України від 16 липня 1999 № 996. *Верховна Рада України.* URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/996-14#Text (дата звернення 22.03.2026).

КУЦ ВІКТОРІЯ, здобувач вищої освіти
Науковий керівник – **ТЮТЮННИК СВІТЛАНА**, к.е.н., доцент,
професор кафедри обліку та оподаткування,
Полтавський державний аграрний університет, м. Полтава

ІНФОРМАЦІЙНА СИСТЕМА БУХГАЛТЕРСЬКОГО ОБЛІКУ: СУТНІСТЬ, ФУНКЦІЇ, МЕТА ТА ЗАВДАННЯ

В умовах цифровізації економіки та зростання вимог до прозорості й оперативності управлінських рішень особливого значення набуває інформаційне забезпечення діяльності підприємств. Система бухгалтерського обліку виступає ключовим елементом формування, обробки та передачі економічної інформації, необхідної для внутрішніх і зовнішніх користувачів. Вона забезпечує не лише відображення господарських процесів, а й створює підґрунтя для аналізу, контролю та стратегічного планування. У зв'язку з цим дослідження сутності, функцій, мети та завдань інформаційної системи бухгалтерського обліку є актуальним як у теоретичному, так і в практичному аспектах.

У науковій літературі поняття інформаційної системи бухгалтерського обліку трактується з різних позицій, що відображає багатогранність її змісту. Так, на думку О.Ю. Єганова, В.Ф. Ажищева та інших дослідників, основою інформаційної системи бухгалтерського обліку є облікові задачі, спрямовані на одержання інформації про фактичний стан керованого об'єкта. У цьому підході акцент робиться на функціональному призначенні системи – забезпеченні управління достовірними даними про господарську діяльність [1]. Натомість Є.М. Романів та М.В. Війтович розглядають інформаційні системи ширше, підкреслюючи, що вони охоплюють комплекс технологій, програмного забезпечення, технічних засобів і методологій, спрямованих на обробку інформації, забезпечення доступу до даних, їх аналітичне опрацювання та використання для досягнення конкретних цілей. Такий підхід відображає інтеграцію бухгалтерського обліку з сучасними цифровими технологіями [2]. Більш системне визначення пропонує Н.П. Юрчук, яка характеризує інформаційну систему як взаємопов'язану сукупність концепцій, методів, технологій, технічних і програмних засобів, що застосовуються для автоматизації процесів збору, реєстрації, обробки, зберігання та передачі інформації споживачеві з метою досягнення визначених цілей. У цьому випадку наголошується на комплексності та цілеспрямованості функціонування системи [3].

Функції інформаційної системи бухгалтерського обліку доцільно розглядати як взаємопов'язані напрями її впливу на процес формування та використання облікової інформації. До основних функцій належать: інформаційна – формування повної, достовірної та своєчасної інформації про господарську діяльність підприємства; реєстраційна – фіксація фактів господарського життя у первинних документах та облікових регістрах; накопичувальна та зберігаюча – систематизація, узагальнення та забезпечення

збереження облікових даних; обробна (технологічна) – перетворення первинної інформації в узагальнені показники шляхом застосування відповідних методів і процедур; контрольна – здійснення контролю за збереженням активів, дотриманням фінансової дисципліни та законодавчих норм; аналітична – забезпечення можливості аналізу фінансового стану та результатів діяльності підприємства; управлінська – інформаційне забезпечення процесу прийняття управлінських рішень; комунікаційна – передача облікової інформації внутрішнім і зовнішнім користувачам.

Метою інформаційної системи бухгалтерського обліку є формування та надання повної, достовірної, своєчасної й релевантної інформації про фінансово-господарську діяльність підприємства для забезпечення потреб внутрішніх і зовнішніх користувачів. Вона спрямована на створення інформаційного підґрунтя для прийняття обґрунтованих управлінських рішень, здійснення контролю за використанням ресурсів, оцінки фінансового стану та результатів діяльності суб'єкта господарювання. Завдання інформаційної системи бухгалтерського обліку конкретизують її мету та відображають практичні напрями реалізації її функцій. До основних завдань належать: організація своєчасного збору та реєстрації первинної інформації про факти господарської діяльності; забезпечення повноти, достовірності та систематизації облікових даних; автоматизація процесів обробки, узагальнення та зберігання інформації; формування фінансової, управлінської та податкової звітності відповідно до вимог законодавства; забезпечення інформаційної підтримки процесу планування, аналізу й контролю діяльності підприємства; створення умов для оперативного доступу користувачів до необхідної інформації; захист облікових даних від несанкціонованого доступу та забезпечення їх збереження; сприяння підвищенню ефективності управління ресурсами підприємства.

Отже, інформаційна система бухгалтерського обліку є комплексним інструментом, що поєднує методи, технології та технічні засоби для збору, обробки та передачі економічної інформації. Її функції, мета та завдання спрямовані на забезпечення достовірності, оперативності та аналітичної цінності облікових даних, що, у свою чергу, дозволяє підвищувати ефективність управління підприємством та приймати обґрунтовані рішення у сучасних умовах господарювання.

1. Єганов О.Ю., Ажищев В.Ф., Погорєлова О.В., Балаценко О.Г. Інформаційні системи і технології обліку : монографія. 2-е видання, перероблене і доповнене. Warsaw : RS Global Sp. z O.O., 2020. 131 с. URL: https://monographs.rsglobal.pl/index.php/rsgl/catalog/download/13/13/41-1?inline=1

2. Романів Є.М., Війтович М.В. Сучасний стан та напрямки удосконалення інформаційної системи в бухгалтерському обліку. *Молодий вчений*. 2023. № 10 (122). С. 229–232. URL: https://molodyivchenyi.ua/ index.php/journal/article/view/5998

3. Юрчук Н.П. Інформаційні системи в управлінні діяльністю підприємства. *Агросвіт*. 2015. № 19. С. 53–58. URL: http://www.agrosvit.info/pdf/19_2015/12.pdf

ЛЕБЕДИК СОФІЯ, здобувач вищої освіти.
КУЗУБ МИХАЙЛО, старший викладач кафедри обліку та оподаткування.
Державний торговельно-економічний університет, м. Київ

ПОДАТКОВА КУЛЬТУРА В УКРАЇНІ: СТАН ТА ПЕРСПЕКТИВИ РОЗВИТКУ

Податкова культура є важливим елементом функціонування фінансової системи держави та невід'ємною складовою загальної економічної культури суспільства. Вона відображає рівень усвідомлення громадянами та суб'єктами господарювання своїх податкових обов'язків, ступінь довіри до державних інституцій та готовність добровільно сплачувати податки .У сучасних умовах розвитку України, зокрема в період воєнного стану, економічної трансформації та інтеграції до Європейського Союзу, проблема формування високого рівня податкової культури набуває особливої актуальності.

Податкова культура безпосередньо впливає на рівень податкових надходжень, зменшення тіньової економіки та забезпечення фінансової стабільності держави .У зв'язку з цим дослідження сучасного стану податкової культури України та визначення перспектив її розвитку є важливим завданням економічної науки і практики.

Податкова культура являє собою складне соціально-економічне явище, що включає сукупність знань, цінностей, норм поведінки та ставлення платників податків до виконання податкових зобов'язань. Вона формується під впливом економічних, правових,соціальниххх і психологічних факторів і є відображенням загального рівня розвитку суспільства[1].

Стан податкової культури в Україні залишається неоднозначним. З одного боку спостерігається поступове підвищення рівня податкової свідомості населення, що зумовлено цифровізацією податкових процесів розвитком електронних сервісів та спрощенням процедур адміністрування податків [2].З іншого боку зберігається проблеми пов'язані з недовірою до державних інституцій ,складність. Податкового законодавства та значним рівнем тіньової економіки.

Важливим чинником формування податкової культури є рівень довіри до держави .Довіра виступає ключовим індикатором ефективності податкової системи та визначає готовність платників добровільно виконувати свої податкові обов'язки сучасних умовах активно використовуються поняття "податковий комплаєнс" та "податкова довіра", які відображають нові підходи до взаємодії держави і платників податків[5].

Суттєвий вплив на податкову культуру має податкова політика держави .В Україні вона поєднує фіскальні та стимулюючі функції, що інколи створює суперечність у її реалізації .Ефективність податкової політики значною мірою залежить від її збалансованості та передбачуваності .

У 2025-2026 роках важливим напрямом розвитку податкової системи стало її наближення до стандартів Європейського Союзу .Це передбачає гармонізацію

законодавства ,удосконалення впроваджуються електронні сервіси, автоматизовані системи контролю та аналітичні інструменти для оцінки податкових ризиків.

Цифровізація є одним із ключових чинників підвищення податкової культури .Вона сприяє прозорості податкових процесів, зменшенню корупційних ризиків та підвищенню рівня добровільної сплати податків[3].У сучасних умовах держава активно розвиває електронні сервіси для платників податків , значно спрощує взаємодію з податковими органами.

Разом із тим, суттєвою проблемою залишається тіньова економіка, яка негативно впливає на формування податкової культури. Ухилення від сплати податків знижує рівень бюджетних надходжень і створює нерівні умови для ведення бізнесу. Подолання цієї проблеми потребує комплексного підходу, що включає як посилення контролю, так і підвищення рівня податкової свідомості населення[6].

Перспективи розвитку податкової культури в Україні пов’язані з подальшим удосконаленням податкової системи та підвищенням рівня довіри до держави. Важливим напрямом є розвиток сервісної функції податкових органів, що передбачає перехід до партнерської моделі взаємодії з платниками податків. Значну роль відіграє підвищення рівня освіти та формування відповідального ставлення до виконання податкових зобов’язань.

У контексті євроінтеграції важливим є впровадження міжнародних стандартів оподаткування та рекомендацій міжнародних організацій,що спрятиме підвищенню ефективності податкової політики та зміцненню фінансової системи держави.

Отже, податкова культура є важливим чинником ефективного функціонування податкової системи та економіки України .Вона визначає рівень добровільного виконання податкових обов'язків, впливає на бюджетні надходження та сприяє формуванню стабільного економічного середовища.

Сучасний стан податкової культури в Україні характеризується поступовим покращенням, однак залишається низка проблем, пов'язаних із тіньовою економікою. Складність законодавства та недостатнім рівнем довіри до держави. Водночас впровадження цифрових технологій, гармонізація законодавства з нормами Європейського Союзу та розвиток партнерських відносин між державою і платниками податків створюють передумови для її подальшого розвитку.

Перспективи розвитку податкової культури полягають у підвищенні рівня податкової освіти, удосконаленні податкової політики, забезпеченні прозорості діяльності державних органів та зміцненні довіри до них. Це сприятиме економічному зростанню України та її інтеграції до європейського економічного простору.

1. Трещов М. Податкова культура крізь призму європейських цінностей // Науковий журнал. 2026.

2. Державна податкова служба України. Податкова культура як складова загальнонаціональної культури. 2026.
3. LIGA:ZAKON. Податкова культура в Україні: підсумки 2025 року й плани на 2026. 2026.
4. Кузуб М. В. Розвиток «хмарних» технологій у бухгалтерському обліку. Розвиток бухгалтерського обліку, оподаткування і контролю в умовах інтеграційних процесів : матеріали Всеукраїнської науково-практичної інтернет-конф. 2020. С. 371
5. TRUST IN TAX: податкова довіра чи довіра до податкової? 2025.
6. Данілов О. Модернізація податкової системи України в умовах євроінтеграції. 2026.

ЛІПСЬКИЙ РОМАН, к.е.н, доцент,
доцент кафедри обліку і оподаткування,
КОРОЛЬКО АРТЕМ, здобувач вищої освіти
Полтавський державний аграрний університет, м. Полтава

БЮДЖЕТНИЙ ОБЛІК 2026: ЗМІНИ ТА ПРІОРИТЕТИ

Початок 2026 року став для бухгалтерських служб державного сектору періодом глибокої адаптації до військових реалій та нових економічних орієнтирів. Прийняття Закону «Про Державний бюджет України на 2026 рік» та масштабні зміни до нормативно-правових актів Мінфіну визначають нову архітектуру обліку, де ключовим пріоритетом є фіксація наслідків збройної агресії та забезпечення фінансової стійкості громад. Зокрема, Державний бюджет 2026 року відображає максимальну концентрацію ресурсів на обороноздатності (майже 60% усіх видатків).

Для бюджетних установ стають критично важливими наступні показники:

1. Мінімальна заробітна плата з 01.01.2026 р. становить 8 647 грн.
2. Прожитковий мінімум встановлено на рівні 3 209 грн.
3. Бюджет освіти сягнув рекордних 278,7 млрд грн, що передбачає зростання зарплат педагогів на 30 % з 1 січня 2026 року [4].

З 1 січня 2026 року набрали чинності зміни до Плану рахунків, Порядку його застосування та Типової кореспонденції (наказ Мінфіну № 587). Основний акцент зроблено на обліку майна, постраждалого від війни. Принцип «не можна списати – обліковуй». Мінфін регламентував, що активи, над якими втрачено контроль (на окупованих територіях або в зоні бойових дій), мають залишатися в складі активів установи. В аналітичному обліку запроваджено обов'язкове введення аналітичних рахунків до балансових субрахунків для відображення пошкоджених, знищених або викрадених активів. В обліку має окремо виділятися первісна вартість, знос та втрати від зменшення корисності таких об'єктів. Інформація про такі активи тепер підлягає деталізації в оновленій формі № 5-дс «Примітки до річної фінансової звітності» [5].

Однією з головних новацій є створення системного механізму обліку шкоди, завданої агресором, тут на перший план виходить позабалансовий облік та порядок відшкодування збитків. Запроваджено новий позабалансовий рахунок 075 «Невідшкодовані втрати від шкоди та збитків, завданих внаслідок збройної агресії Російської Федерації». До визначених сум збитків на субрахунку 075 не застосовуються строки позовної давності; облік ведеться до моменту фактичного відшкодування. При отриманні рішення про відшкодування здійснюється списання з позабалансового обліку з одночасним визнанням дебіторської заборгованості (Дт 2115) та доходу (Кт 7111) [2].

У 2026 році діє тимчасова модель розподілу ресурсів, спрямована на підтримку громад:

1) у бюджетах громад залишається 64% ПДФО (як виняток на 2026 рік);
2) додаткові 4% ПДФО громади зобов'язані спрямовувати на цільове

використання – оплату енергоносіїв та комунальних послуг;

3) частка зарахування плати за послуги сервісних центрів МВС до місцевих бюджетів тимчасово знижена з 70% до 50%;

4) базова пропорція розподілу військового ПДФО становить 60% (Міноборони), 30% (Держспецзв'язку) та 10% (напряму військовим частинам) з можливістю збільшення частки частин до 20% за підсумками І кварталу [3].

Зміни також не оминули і автоматизацію обліку, що в умовах графіків відключенні електроенергії звучить як виклик 2026 року. Зміни в методології вимагають негайної адаптації облікових систем (як BAS, UA-Бюджет так і ISpro):

- структура довідників – необхідна зміна логіки аналітик для підтримки станів активів (пошкоджений/знищений);
- позабалансовий контур – системи повинні забезпечувати довгострокове зберігання даних на рахунку 075 без ризику їх «втрати» при закритті періодів;
- облікова політика – вимоги 2026 року мають бути формалізовані безпосередньо в програмному забезпеченні, а не лише на папері [1].

Пріоритетами бюджетного обліку у 2026 році є максимальна прозорість у фіксації збитків, перехід до складних аналітичних моделей та цифровізація облікових процесів. Нова нормативна база не лише уточнює правила гри в умовах війни, а й звільняє бухгалтерів від відповідальності за неможливість використання втраченого майна, надаючи чіткий алгоритм його подальшого обліку.

1. Зміни в бухобліку з 2026 року, що це означає для автоматизації обліку. *Центр впровадження та автоматизації «SoftInform»*. 2026. URL : https://www.softinform.com.ua/news/zminy-v-bukhobliku-z-2026-roku-shcho-tse-oznachaie-dlia-avtomatyzatsii-obliku/.
2. Кісєльова А. Бухгалтерія: бюджет : зміни до Плану рахунків, Порядку застосування Плану рахунків та Типової кореспонденції: діють з 1 січня 2026 року. *Сучасний бухгалтерський портал*. 2026. URL : https://ibuhgalter.net/articles/1594.
3. Онищук І. Державний бюджет-2026 підписано : нові правила та фінансові орієнтири для місцевого самоврядування. *Портал Баланс-Бюджет*. 2025. URL : https://budget.uteka.ua/ua/publication/budget-news-45-buxgalterskij-obzor-budget-220-gosudarstvennyj-byudzhet-2026-podpisano-novye-pravila-i-finansovye-orientiry-dlya-mestnogo-samoupravleniya.
4. Про Державний бюджет України на 2026 рік. Закон України № 4695-IX від 03.12.2025 р. *Верховна Рада України*. URL : https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/4695-20#Text.
5. Про затвердження Змін до деяких нормативно-правових актів з бухгалтерського обліку в державному секторі. № z1832-25 від 20.11.2025 р. *Верховна Рада України*. URL : https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z1832-25#Text

ЛОБОДА НАТАЛІЯ, к.е.н., доцент,
доцент кафедри обліку, аналізу і контролю,
Львівський національний університет імені Івана Франка, м. Львів

ІНТЕГРАЦІЯ СТАЛОГО РОЗВИТКУ В ОРГАНІЗАЦІЮ ФОРМУВАННЯ ТА ПОДАННЯ ЗВІТНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА

У контексті глобалізації економіки та зростаючого значення корпоративної соціальної відповідальності традиційні підходи до формування фінансової звітності, що зосереджуються лише на кількісних фінансових показниках, вже не можуть забезпечити повного розуміння інформації, необхідної для прийняття обґрунтованих рішень зацікавленими сторонами. Сучасні концепції корпоративної звітності роблять акцент на інтеграції екологічних, соціальних та управлінських (ESG) критеріїв, що є основою стратегії сталого розвитку, і мають суттєвий вплив на прийняття управлінських рішень. У умовах глобалізованого бізнес-середовища обов'язкове розкриття нефінансової інформації стає стандартом у багатьох країнах, зокрема в Європейському Союзі, де були розроблені й імплементовані детальні нормативи корпоративної звітності, які враховують питання сталого розвитку.

В Україні адаптація законодавства до вимог системної звітності зі сталого розвитку відбувається на тлі євроінтеграційних зобов’язань, зокрема гармонізації з вимогами Директиви ЄС 2022/2464 щодо корпоративної сталості. Затверджена урядова Стратегія запровадження підприємствами звітності зі сталого розвитку від 18.10.2024 р. № 1015-р окреслює напрями формування політики, яка базується на єдиних методологічних засадах, прийнятих у країнах-членах ЄС, та передбачає поетапне впровадження звітності із сталого розвитку до 2026 року і далі в період 2026-2030 років (рис. 1).

Сталий розвиток як концептуальна основа корпоративної діяльності визначається як гармонійне поєднання економічного зростання, соціальної справедливості та екологічної безпеки, що забезпечує довгострокову життєздатність підприємства і його зовнішнього середовища [1]. В межах корпоративної звітності це означає, що інформація не лише про фінансові результати, але й про вплив діяльності на суспільство та довкілля має бути інтегрована в єдину систему звітності.

У міжнародній практиці для цього використовуються різні стандарти й рамки:

–принципи Global Reporting Initiative - для універсального розкриття ESG-інформації;

–рамкова концепція International Integrated Reporting Council - для інтегрованої звітності, що показує зв’язок між стратегією, ресурсами і створеною вартістю;

–стандарти International Sustainability Standards Board - для структурування нефінансових показників у формат, сумісний із фінансовою звітністю.

СТРАТЕГІЯ ЗАПРОВАДЖЕННЯ ЗВІТНОСТІ ІЗ СТАЛОГО РОЗВИТКУ

МЕТА СТРАТЕГІЇ:

Запровадження подання звітності із сталого розвитку до 2030 року з метою:

- адаптації законодавства України до законодавства ЄС;
- розширення доступу українських підприємств до міжнародних ринків капіталу;
- активізації залучення іноземних інвестицій.

1 СТРАТЕГІЧНА ЦІЛЬ 1

Запровадження звітності відповідно до ESRS

Завдання	Етапи реалізації та ключові заходи
- імплементація вимог європейського законодавства; - застосування ESRS підприємствами; - запровадження єдиного електронного формату звітності; - розроблення порядку подання та оприлюднення звітності; - визначення механізмів комунікації органів влади та підприємств.	**Перший етап (2024–2025):** - утворення міжвідомчої робочої групи; - розроблення та затвердження положення про робочу групу; - формування нормативно-правової бази щодо ESRS; - запровадження практики складення та подання звітності за ESRS. **Другий етап (2026–2030):** - розроблення методичних рекомендацій для застосування ESRS; - створення електронної платформи подання та оприлюднення звітності.

Очікувані результати:

- гармонізація законодавства України з вимогами ЄС;
- забезпечення користувачів достовірною інформацією щодо ESG-аспектів діяльності;
- формування рівних конкурентних умов із підприємствами ЄС;
- зростання обсягів інвестицій у підприємства, що оприлюднюють звітність.

2 СТРАТЕГІЧНА ЦІЛЬ 2

Запровадження аудиту звітності

Завдання	Етапи реалізації та ключові заходи
- правове врегулювання стандартів надання впевненості для аудиторів; - удосконалення регулювання аудиторської діяльності; - організація підготовки та підвищення кваліфікації аудиторів.	Перший етап (2024–2025): - формування нормативно-правової бази аудиту звітності. **Другий етап (2026–2030):** - започаткування системного аудиту звітності; - підготовка національної програми професійної підготовки фахівців у сфері ESRS.

Очікувані результати:

- забезпечення незалежного аудиту та перевірки достовірності звітності;
- підвищення рівня довіри стейкхолдерів до поданої інформації;
- підвищення якості управлінських рішень підприємств та інвестиційної привабливості.

Рис. 1 - **Комплексна стратегічна модель реалізації Стратегії запровадження звітності із сталого розвитку в Україні до 2030 року**, *складено на основі [2, 3, 5]*

Ці підходи сприяють зниженню інформаційної асиметрії між підприємством і зацікавленими сторонами, підвищують довіру інвесторів і конкурентоспроможність на міжнародних ринках капіталу.

У країнах Європейського Союзу звітність зі сталого розвитку стала обов'язковою для значної кількості підприємств за директивою Corporate Sustainability Reporting Directive (CSRD), що істотно розширює перелік компаній зобов'язаних до розкриття нефінансових даних [4]. У Німеччині, Франції та Скандинавських країнах рейтингові агентства і фінансові регулятори вимагають не лише розкриття даних про вплив на довкілля, але й оцінювання ризиків кліматичних змін і соціальних наслідків діяльності компаній. Це створює передумови для більш повної інтеграції сталого розвитку у стратегію підприємства й управлінський облік. Такий підхід дозволяє забезпечити інвесторам і ринковим учасникам стандартизовану інформацію для прийняття рішень.

Інтеграція сталого розвитку в систему формування та подання звітності підприємства є чинником стратегічного розвитку, що підвищує прозорість діяльності та створює умови для сталого зростання в довгостроковій перспективі. Українське законодавство станом на 2026 рік активно адаптується до міжнародних стандартів, зокрема Європейських стандартів звітності зі сталого розвитку, що сприяє євроінтеграції та підвищенню конкурентоспроможності на світових ринках. У міжнародній практиці досвід впровадження обов'язкової сталого звітності демонструє, що системний підхід до розкриття ESG-інформації здатний стати ключовим елементом корпоративної політики відповідальності та довіри з боку зацікавлених сторін.

1. Чабанюк О.М., Лобода Н.О., Кузьмінська К.І. Бухгалтерський облік та прикладні програмні рішення. BAS бухгалтерія: навч. посібник. К.: АЛЕРТА, 2024. 234 с.
2. Про схвалення Стратегії запровадження підприємствами звітності із сталого розвитку: Розпорядження КМУ від 18.10.2024 р. № 1015-р. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1015-2024-%D1%80#Text
3. Чабанюк О. М., Лобода Н. О. Основні принципи концепції сталого розвитку. *Сталий розвиток країни в рамках Європейської інтеграції*: матеріали всеукраїнської наук.-практ. конф. (07 листопада 2019 р.). Житомир: "Житомирська політехніка", 2019. С. 64-65.
4. Чабанюк О. М., Лобода Н. О. Екологічний аудит та його організація у напрямі сталого розвитку суспільства. *Механізми забезпечення сталого розвитку економіки : проблеми, перспективи, міжнародний досвід* : матеріали І Міжнар. наук.-практ. конф. (23 квітня 2020 р.) / редкол. : О. І. Черевко [та ін.] ; Харківський держ. ун-т харч. та торг. Х. : ХДУХТ, 2020. С. 187-188.
5. Про Цілі сталого розвитку України на період до 2030 року: Указ Президента України від 30.09.2019 р. № 722/2019. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/722/2019#Text

МАНАЧИНСЬКА ЮЛІЯ, к.е.н., доцент
кафедри фінансів, обліку і оподаткування
Чернівецький торговельно-економічний інститут ДТЕУ, м. Чернівці

ОБЛІК ГУДВІЛУ ЗА НП(С)БО ТА ЙОГО ВІДОБРАЖЕННЯ У КОНСОЛІДОВАНІЙ ФІНАНСОВІЙ ЗВІТНОСТІ: ЦИФРОВИЙ АСПЕКТ

Облік гудвілу належить до одних із найскладніших і найспірніших аспектів сучасної цифрової системи управління суб'єктами корпоративного типу через його нематеріальний характер та формування надлишкової вартості під час злиття або поглинання підприємств. Первісна оцінка гудвілу відзначається високим рівнем суб'єктивності, оскільки визначення справедливої вартості ідентифікованих активів і зобов'язань придбаного об'єкта значною мірою залежить від достовірності вихідних даних та методології оцінювання. Додаткову складність становить подальше тестування на зменшення корисності гудвілу через відсутність об'єктивних критеріїв визначення відшкодовуваної вартості для одиниць, що генерують грошові потоки.

Неможливість відновлення балансової вартості після знецінення підвищує ризик некоректного відображення активів у фінансовій звітності. Особливі труднощі виникають під час консолідації групи підприємств, що обумовлено необхідністю здійснення трансформаційних коригувань, ліквідації внутрішньогрупових операцій та уніфікації облікових показників. Розбіжності між національними та міжнародними стандартами обліку гудвілу ускладнюють порівнянність фінансової інформації, а виявлення негативного гудвілу (вигідної покупки) потребує детального аналізу його впливу на фінансові результати та ефективність діяльності підприємства. Крім того, функціональні обмеження сучасних цифрових інформаційних систем для автоматизації обліку та консолідації, а також недостатня розробленість методичних рекомендацій щодо прогнозування майбутніх економічних ефектів гудвілу створюють додаткові виклики для фінансового аналізу та прийняття управлінських рішень. У комплексі зазначені фактори підкреслюють, що гудвіл є високоспецифічною обліковою категорією, що вимагає застосування високого рівня професійного судження та системного, аналітичного підходу до його оцінки й відображення у консолідованій фінансовій звітності.

Згідно з чинним законодавством, дані про гудвіл узагальнюються на рахунку 19 «Гудвіл», який належить до складу необоротних активів. Визнання позитивного гудвілу при придбанні підприємства фіксується в системі обліку наступним чином: Дт 19 «Гудвіл» Кт 14 «Довгострокові фінансові інвестиції» – на суму перевищення вартості придбання над часткою у чистих активах. Визнання негативного гудвілу (вигідна покупка): Дт 14 «Довгострокові фінансові інвестиції» Кт 746 «Інші доходи від звичайної діяльності» – у разі, якщо справедлива вартість чистих активів перевищує ціну придбання.

У табл. 1 узагальнено основні НП(С)БО які регулюють ділянку обліку гудвілу та його відображення в консолідованій фінансовій звітності

підприємств групи.

Таблиця 1 - **Характеристика Національних положень (стандартів) бухгалтерського обліку, які регулюють ділянку обліку гудвілу**

НП(С)БО	Характеристика	Основні аспекти щодо ділянки обліку та відображення гудвілу
НП(С)БО 19 «Об'єднання підприємств» [1]	Визначає порядок визнання, оцінки та відображення гудвілу, що виникає внаслідок придбання іншого підприємства або його частини	Стандарт регламентує розкриття інформації про гудвіл, що забезпечує прозорість і достовірність фінансових даних підприємств групи
НП(С)БО 8 «Нематеріальні активи» [2]	Виконує значну методологічну роль у формуванні облікових процедур гудвілу	Стандарт окреслює загальні принципи обліку нематеріальних активів, що є важливими для подальшої оцінки гудвілу після його визнання
НП(С)БО 28 «Зменшення корисності активів» [3]	Регламентує тестування активів на зменшення корисності	Стандарт регламентує порядок відображення знецінення гудвілу у консолідованій фінансовій звітності, що дозволяє своєчасно виявляти та коригувати втрати вартості активів
НП(С)БО 1 «Загальні вимоги до фінансової звітності» [4]	Встановлює методологічні принципи формування та подання фінансової звітності, забезпечуючи її достовірність, системність та відповідність нормативним вимогам	Забезпечує базові принципи визнання, оцінки та розкриття інформації, які застосовуються при обліку гудвілу, сприяючи порівнянності та узгодженості фінансових показників

Важливо підкреслити, що відновлення раніше визнаних втрат від знецінення гудвілу у подальших звітних періодах не допускається, що відповідає принципу обачності та запобігає завищенню вартості активів у фінансовій звітності. Окрім представлених у табл. 1 НП(С)БО, методологічні аспекти відображення інформації про гудвіл та узагальнення інформації про нього у консолідованій фінансовій звітності регламентує НП(С)БО 2 «Консолідована фінансова звітність». Згідно НП(С)БО 1 [4], у консолідованій фінансовій звітності гудвіл відображається як окремий нематеріальний актив у Консолідованому балансі (консолідованому звіті про фінансовий стан), а втрати від його знецінення – у Консолідованому звіті про фінансові результати (Звіті про сукупний дохід), форма №2-к, з обов'язковим розкриттям відповідної інформації у примітках, що забезпечує прозорість і достовірність фінансової інформації.

У 2025 – 2026 роках український ринок програмного забезпечення для бухгалтерського обліку характеризується *сталим* динамічним розвитком, що зумовлено переходом суб'єктів господарювання до цифрових форматів обліку, а також посиленням вимог у сфері інформаційної безпеки та локалізації облікових процесів. Сучасні інформаційні системи забезпечують інтеграцію з державними інституціями, зокрема податковими органами, банківськими сервісами та платформами електронного документообігу, що створює належні

передумови для автоматизованого формування консолідованої фінансової звітності.

У більшості вітчизняних програмних продуктів консолідація фінансової звітності реалізується шляхом інтеграції даних дочірніх підприємств із подальшою їх трансформацією та уніфікацією відповідно до єдиної облікової політики групи. Зокрема, у системі «MASTER: Бухгалтерія» цей процес передбачає агрегування даних з різних підприємств і функціональних модулів із формуванням консолідаційних коригувань, включаючи елімінування внутрішньогрупових операцій та узгодження взаєморозрахунків. Хмарні сервіси Bimp, SmartFin та Bookkeeper забезпечують можливість консолідації завдяки централізованому зберіганню облікової інформації та її об'єднанню в межах єдиного інформаційного середовища. Це сприяє уніфікації показників, багатовалютній трансформації даних та формуванню зведеної фінансової звітності. Програмні рішення Дебет Плюс і Dilovod реалізують консолідаційні процедури через інтеграцію бухгалтерських і управлінських даних, що дозволяє формувати узагальнені фінансові результати діяльності групи підприємств. Системи iFin та СОТА від M.E.Doc виконують допоміжну функцію, забезпечуючи стандартизацію, підготовку та подання електронної звітності, яка використовується як інформаційна база для подальшої консолідації [5].

Цифрова трансформація обліково-аналітичних систем суттєво змінює підходи до обліку гудвілу та формування консолідованої фінансової звітності. Завдяки автоматизації стає можливим застосування складних алгоритмів оцінки гудвілу, моделювання дисконтованих грошових потоків та проведення тестів на знецінення, що дозволяє мінімізувати ймовірність помилок і підвищує достовірність фінансових результатів. Сучасні інформаційні системи забезпечують: автоматизоване формування консолідаційних коригувань; усунення внутрішньогрупових операцій; трансформацію показників у різних валютах; інтеграцію даних із різних облікових систем та джерел.

1. Об'єднання підприємств : Національне положення (стандарт) бухгалтерського обліку 19 : наказ Міністерства Фінансів України від 07.07.1999 р. №163. Дата оновлення: 12.01.2023р. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0499-99#Text (дата звернення: 18.03.2026).
2. Нематеріальні активи : Національне положення (стандарт) бухгалтерського обліку 8 : наказ Міністерства Фінансів України від 18.10.1999 р. №242. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0750-99#Text (дата звернення: 19.10.2026).
3. Зменшення корисності активів : Національне положення (стандарт) бухгалтерського обліку 28 : наказ Міністерства Фінансів України від 24.12.2004 р. №817. Дата оновлення: 12.01.2023р. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0035-05#Text (дата звернення: 19.03.2026).
4. Загальні вимоги до фінансової звітності : Національне положення (стандарт) бухгалтерського обліку 1 : наказ Міністерства Фінансів України від 07.02.2013 р. №73 URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0336-13#Text (дата звернення: 19.10.2026).
5. Якименко Л. Найкращі програми бухгалтерського обліку України у 2026 році. ТОВ «Центр бухгалтерського аутсорсингу». 24.07.2025. URL: https://cba.net.ua/najkraschi-prohramy-bukhhalterskoho-obliku-ukrajiny-u-2025-rotsi/ (дата звернення: 19.10.2026).

МИНИЧ ЮЛІЯ, викладач вищої категорії,
Лозівська філія Харківського автомобільно-дорожнього фахового коледжу,
м. Лозова

КОНТРОЛЬ ДОСТОВІРНОСТІ ЕЛЕКТРОННИХ ПЕРВИННИХ ДОКУМЕНТІВ У ЦИФРОВОМУ СЕРЕДОВИЩІ

Цифровізація економіки суттєво змінила організацію бухгалтерського обліку та системи управління підприємствами. Первинні документи, які традиційно існували у паперовій формі, дедалі частіше створюються, обробляються та зберігаються в електронному форматі. Електронний документообіг забезпечує оперативність обробки інформації, зменшення витрат на адміністрування, спрощення архівування та підвищення швидкості прийняття управлінських рішень.

Водночас перехід до цифрового середовища породжує нові виклики щодо забезпечення достовірності облікових даних. Якщо в паперовому документообігу ключовим елементом контролю був візуальний аналіз реквізитів і підписів, то в електронному форматі необхідні додаткові механізми перевірки автентичності, цілісності та незмінності інформації.

Отже, питання контролю достовірності електронних первинних документів набуває стратегічного значення в системі внутрішнього контролю та аудиту підприємства.

Електронний первинний документ – це документ, створений у цифровій формі, який містить відомості про господарську операцію та має обов'язкові реквізити відповідно до законодавства.

Особливості електронного документа:

– створюється у програмному середовищі (ERP, бухгалтерські системи);
– підписується кваліфікованим електронним підписом (КЕП);
– зберігається в електронних архівах;
– може передаватися через захищені канали зв'язку;
– має метадані (час створення, зміни, автор тощо).

Юридична сила електронного документа забезпечується електронним підписом, який підтверджує особу підписанта та гарантує цілісність даних.

У цифровому середовищі виникають специфічні ризики, зокрема:

– Несанкціонований доступ до облікової інформації.
– Модифікація або підробка електронних документів.
– Втрати даних через технічні збої або кібератаки.
– Помилки автоматизованих алгоритмів обробки даних.
– Невідповідність електронного підпису вимогам законодавства.

Наприклад, якщо бухгалтер формує електронну накладну та підписує її КЕП, але ключ доступу був скомпрометований, існує ризик несанкціонованого створення або зміни документа.

Інший приклад – автоматичне формування актів виконаних робіт у системі ERP. Якщо алгоритм налаштований некоректно, система може дублювати операції, що призведе до викривлення фінансових показників.

Ефективний контроль передбачає поєднання організаційних, технічних та аудиторських процедур.

Контролю підлягає:

– повнота обов'язкових реквізитів;
– коректність дати та номера документа;
– відповідність суми господарській операції;
– правильність контрагентських даних.

Контроль включає:

– дійсність сертифіката КЕП;
– відповідність підписанта посадовим повноваженням;
– перевірку терміну дії ключа;
– фіксацію часу підписання.

Використовуються:

– криптографічні засоби захисту;
– хеш-коди;
– контрольні журнали змін (audit trail).

Важливо розмежувати права користувачів:

– створення документа;
– редагування;
– підписання;
– архівування;
– перегляд.

Принцип розподілу обов'язків (segregation of duties) знижує ризик шахрайства.

Внутрішній аудит оцінює:

– ефективність процедур контролю;
– надійність інформаційних систем;
– відповідність законодавству;
– ризики викривлення фінансової звітності.
– IT-аудит зосереджується на:
– безпеці серверів;
– захищеності мережі;
– наявності резервного копіювання;
– тестуванні програмного забезпечення.

Наприклад, аудит може виявити, що працівники мають надмірні права доступу до системи, що створює ризик маніпуляцій.

Сучасні тенденції передбачають:

– впровадження технологій штучного інтелекту для виявлення

аномалій;

– використання безперервного аудиту (continuous auditing);

– застосування блокчейн-технологій для забезпечення незмінності документів;

– автоматичний аналіз великих масивів даних (Big Data).

Це дозволяє переходити від ретроспективного контролю до превентивного, орієнтованого на попередження ризиків.

Контроль достовірності електронних первинних документів є ключовим елементом цифровізованої системи управління підприємством. Його ефективність залежить від комплексного поєднання нормативно-правових вимог, інформаційних технологій, організаційних процедур та аудиторських інструментів.

Забезпечення достовірності електронних документів сприяє підвищенню прозорості фінансової звітності, зміцненню фінансової безпеки та формуванню довіри до цифрових бізнес-процесів.

1. Жук В. М., Бездольний М. Г. Цифровізація бухгалтерського обліку та контролю в умовах трансформації економіки. Бухгалтерський облік і аудит. 2022. № 4. С. 12–20.
2. Пономаренко В. С., Мінухін С. В. Інформаційні системи і технології в обліку та аудиті : навч. посіб. Харків : ХНЕУ ім. С. Кузнеця, 2020. 348 с.
3. Сопко В. В. Бухгалтерський облік у цифровій економіці : монографія. Київ : Центр учбової літератури, 2021. 256 с.

МІРОЧНИК АЛІНА, здобувач вищої освіти Науковий керівник –
МОШКОВСЬКА ОЛЕНА, д.е.н., професор кафедри обліку та оподаткування,
Державний торговельно-економічний університет, м. Київ

ПОРІВНЯЛЬНА МОДЕЛЬ БУХГАЛТЕРСЬКОГО ОБЛІКУ НІМЕЧЧИНИ ТА УКРАЇНИ

В умовах євроінтеграції гармонізація української системи обліку з європейською набуває критичного значення, при цьому Німеччина виступає еталоном континентальної моделі, орієнтованої на жорстке законодавче регулювання та інтереси кредиторів [3]. Бухгалтерський облік у обох країнах є складною системою організаційних та нормативно-методологічних відносин, що формується під впливом історико-правових та соціально-економічних чинників.

Класичним прикладом континентальної моделі бухгалтерського обліку прийнято вважати німецьку систему. Ця система сформувалася в умовах, де основним джерелом капіталу виступали банки та держава, а не фондовий ринок. Регулювання облікових процесів здійснюється через норми Торгового кодексу (HGB), а не професійними організаціями. Німецька система вимагає суворого дотримання принципів «належного ведення бухгалтерського обліку» (GoB) та характеризується високим рівнем формалізації [4]. Пріоритетом є захист інтересів кредиторів (банків), а не акціонерів. Активи часто оцінюються за найменшою вартістю, щоб уникнути розподілу нереалізованих прибутків. Фундаментальною ознакою німецької моделі є принцип Maßgeblichkeitsprinzip (авторитетності), згідно з яким показники комерційного балансу автоматично визначають базу оподаткування. Цей тісний законодавчий зв’язок зумовлює високий рівень консерватизму в обліку: оцінка активів та прибутків здійснюється з максимальною обачністю для мінімізації податкового навантаження, що часто призводить до заниження звітної вартості активів порівняно з ринковою [5]. В Україні бухгалтерський облік регулюється профільним Законом України, який визначає правові, організаційні та методичні засади ведення обліку і складання фінансової звітності суб’єктами господарювання та закріплює континентальну модель обліку з домінуванням державного регулювання, жорстким нормативно-правовим каркасом і тісним зв’язком бухгалтерських правил із податковою політикою[2]. У науковій літературі сучасну українську систему часто характеризують як інституціональну модель, оскільки її розвиток відбувається переважно директивно через інститути державної влади, а не еволюційно під впливом потреб бізнесу, що формує специфічне середовище функціонування обліку. Поточний стан бухгалтерського обліку визначається як «синтез стереотипів і новизни», за якого концептуальні підходи, орієнтовані на європейські вимоги, поєднуються з традиційними методиками та фіскальною спрямованістю облікової практики[1]. Водночас ключовим напрямом трансформації залишається адаптація національної моделі до стандартів ЄС, що поступово

зміщує акценти з податкової функції на інформаційну, хоча цей процес супроводжується суттєвими проблемами імплементації [3]. Таким чином, якщо німецька система є усталеною, то українська є більш динамічною, намагаючись перейти від фіскального контролю до забезпечення прозорості через впровадження МСФЗ. Нормативне регулювання є основою відмінностей облікових систем обох країн. Узагальнені дані щодо застосування національних та міжнародних стандартів наведено в таблиці 1.

Таблиця 1 - **Порівняльна характеристика стандартів обліку в Німеччині та Україні**

Критерій порівняння	Німеччина	Україна
Національні стандарти	HGB (Торговий кодекс) + GoB (принципи належного обліку).	НП(С)БО (Національні положення (стандарти) бухгалтерського обліку).
Суб'єкти, які використовують національні стандарти	Малий та середній бізнес, а також більшість компаній для індивідуальної звітності (податки/дивіденди)	Малий та середній бізнес, бюджетні установи, неприбуткові організації
Міжнародні стандарти (МСФЗ)	Використовуються паралельно з HGB.	Використовуються паралельно з НП(С)БО.
Суб'єкти, які використовують міжнародні стандарти	Лістингові компанії (обов'язково для консолідованої звітності). Інші – добровільно.	Підприємства суспільного інтересу (великі компанії, банки, ПАТ) – обов'язково.
Фінансовий рік	Гнучкий 12-місячний період (господарський рік), що може не збігатися з календарним.	Строго уніфікований календарний рік (з 1 січня по 31 грудня)
Звітний період	Звітність подається 1 раз на рік.	Звітність подається щоквартально (4 періоди) та за рік
Програмне забезпечення	SAP (для корпорацій), DATEV (для малого бізнесу)	M.E.Doc(сервіс електронної звітності), MASTER:Бухгалтерія, Dilovod(хмарний сервіс для малого бізнесу та ФОП)

Джерело: Власна розробка автора із використанням [1-5]

Німецький ринок програмного забезпечення чітко сегментований залежно від масштабу бізнесу та вимог до податкової звітності. Для великих корпорацій стандартом є SAP (комплексна ERP-система для управління ресурсами підприємства). Для малого бізнесу та податкових консультантів широко використовується DATEV, що спеціалізується на фінансовому обліку, аудиті та взаємодії з податковими органами. Своє чергою українські розробники пропонують рішення, адаптовані до національного законодавства (П(С)БО). Зокрема, M.E.Doc використовується для електронного документообігу та подання звітності до державних органів, а MASTER:Бухгалтерія забезпечує автоматизацію фінансів, кадрів і складського обліку на підприємствах різного масштабу.

У Німеччині навіть великі компанії часто ведуть "подвійний" облік: один за HGB (для податків і дивідендів), інший за IFRS (для інвесторів). В Україні податковий облік базується на даних бухгалтерського обліку (з коригуваннями), але розділення менш жорстке. Порівняльний аналіз складу фінансової звітності Німеччини та України свідчить, що за спільної базової основи (Баланс та Звіт про фінансові результати) існують істотні відмінності в структурі розкриття додаткової інформації. У Німеччині фінансова звітність, сформована відповідно до Торгового кодексу (HGB), включає Bilanz (Баланс), GuV (Звіт про прибутки та збитки) та примітки (Anhang), які відіграють ключову роль у поясненні фінансового стану підприємства [4, 5]. Для середніх і великих компаній обов'язковим елементом є також описовий Звіт про управління (Lagebericht), що містить аналіз ризиків і стратегічних перспектив розвитку [4, 5]. В Україні структура фінансової звітності є більш формалізованою: поряд із базовими формами обов'язковими є окремі стандартизовані звіти про рух грошових коштів і власний капітал [2]. Хоча в межах гармонізації з директивами ЄС запроваджено Звіт про управління [3], ключова відмінність полягає у винесенні цих показників у самостійні форми, тоді як у німецькій моделі HGB відповідні розкриття часто інтегруються в примітки. Такий підхід підтверджує інституціональну специфіку української моделі, де жорстка регламентація форм переважає над гнучкістю професійного судження [1].

Отже, можна зробити висновок про спільність німецької та української систем бухгалтерського обліку, водночас зазначаючи значні відмінності в рівнях зрілості, гнучкості та важливості професійного судження, що обумовлені різними історико-правовими контекстами їх розвитку [1]. Німецька система вирізняється стабільністю та акцентом на професійне судження, слугуючи для України прикладом гармонізації. Водночас українська модель залишається транзитивною і перебуває на етапі складного пристосування фіскальних традицій до європейських стандартів прозорості [3].

1. Безверхий, К. В. (2014). Інституціональна модель бухгалтерського обліку в Україні. Вісник Київського національного університету технологій та дизайну. УДК:657(477):330.837:330.44
2. Закон України «Про бухгалтерський облік та фінансову звітність в Україні»
3. Ярмак, А. М. (2024). Порівняння моделей бухгалтерського обліку України та ЄС: проблеми адаптації та гармонізації. Економічний вісник НТУУ «Київський політехнічний інститут». DOI: https://doi.org/10.20535/2307-5651.31.2024.319013
4. Clevver. Accounting in Germany: A guide for expanding businesses. URL: https://www.clevver.io/accounting-in-germany/
5. Fülbier, Rolf Uwe; Klein, Malte. Financial accounting and reporting in Germany URL:https://www.econstor.eu/bitstream/10419/72307/1/741299895.pdf

МОЇСЕЄНКО АНАСТАСІЯ, здобувачка вищої освіти
Науковий керівник – **ГУБАРИК ОЛЬГА**, к.е.н, доцент, завідувач кафедри оподаткування та управління фінансово-економічною безпекою,
Дніпровський державний аграрно-економічний університет, м. Дніпро

ТРАНСФОРМАЦІЯ ЗВІТНОСТІ В SAP BUSINESS ONE: ВІД ПЕРВИННОГО ДОКУМЕНТА ДО МСФЗ

У сучасних умовах цифровізації економіки особливого значення набуває автоматизація облікових процесів та забезпечення відповідності фінансової звітності міжнародним стандартам. Одним із ефективних інструментів реалізації цих завдань є система SAP Business One, яка забезпечує інтеграцію бізнес-процесів підприємства та автоматизацію бухгалтерського обліку.

Процес трансформації фінансової звітності в системі SAP Business One охоплює повний цикл облікових операцій – від формування первинного документа до складання фінансової звітності за міжнародними стандартами фінансової звітності (МСФЗ).

На першому етапі на підприємстві створюються первинні документи, що відображають господарські операції: рахунки, накладні, акти виконаних робіт, платіжні документи. Саме первинна документація забезпечує достовірність і повноту облікових даних.

Наступним етапом є введення первинних документів у систему SAP Business One, де здійснюється оеєстрація господарських операцій, їх класифікація та систематизація. Система формує єдине інформаційне середовище для обробки фінансових даних.

Після цього SAP Business One автоматично формує бухгалтерські проводки відповідно до налаштованого плану рахунків. Це забезпечує безперервне відображення господарських операцій у системі обліку з високим рівнем точності та оперативності.

На основі сформованих даних відбувається накопичення фінансової інформації, що використовується для формування фінансової звітності підприємства, зокрема балансу та звіту про фінансові результати. Важливою перевагою системи є можливість формування звітності в режимі реального часу.

Заключним етапом є трансформація фінансової звітності відповідно до вимог МСФЗ. У SAP Business One це реалізується через налаштування паралельного обліку, використання коригувальних записів та додаткових аналітичних інструментів. Це дозволяє адаптувати національну звітність до міжнародних стандартів та забезпечити її зіставність

Таким чином, SAP Business One забезпечує автоматизацію всього процесу бухгалтерського обліку – від введення первинного документа до формування фінансової звітності за МСФЗ. Це сприяє підвищенню ефективності облікових процесів, зменшенню кількості помилок та оптимізації використання ресурсів підприємства.

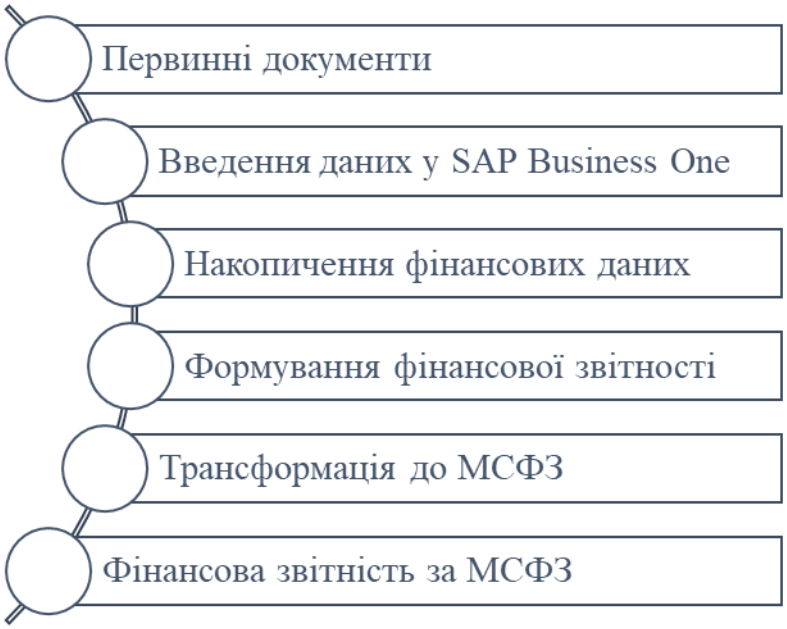


Рис. 1 – **Процес трансформації фінансової звітності в системі SAP Business One**

Таким чином, SAP Business One забезпечує автоматизацію всього процесу бухгалтерського обліку – від введення первинного документа до формування фінансової звітності за МСФЗ. Це сприяє підвищенню ефективності облікових процесів, зменшенню кількості помилок та оптимізації використання ресурсів підприємства.

Важливим аспектом використання SAP Business One у процесі трансформації фінансової звітності є можливість налаштування системи відповідно до специфіки діяльності підприємства та вимог національного законодавства. Зокрема, система дозволяє адаптувати план рахунків, створювати додаткові аналітичні розрізи, а також застосовувати користувацькі поля, що забезпечує більш гнучке відображення господарських операцій.

Особливу роль відіграє можливість ведення паралельного обліку. Підприємства можуть одночасно формувати звітність за національними стандартами та МСФЗ, що дозволяє уникнути дублювання облікових процесів і спрощує трансформацію звітності.

Крім того, SAP Business One забезпечує інтеграцію з іншими підсистемами підприємства, такими як управління запасами, продажами та закупівлями. Це дозволяє формувати єдину інформаційну базу, підвищує узгодженість даних та зменшує ризик помилок.

Не менш важливим є використання аналітичних інструментів, які дають змогу здійснювати глибокий аналіз фінансових показників. Система дозволяє формувати звіти за різними параметрами, аналізувати динаміку показників і оцінювати ефективність діяльності підприємства.

Інтеграція SAP Business One також сприяє підвищенню прозорості фінансової діяльності підприємства. Це є важливим чинником для інвесторів,

партнерів та контролюючих органів, оскільки забезпечує достовірність та своєчасність фінансової інформації. Водночас впровадження системи пов’язане з певними викликами, серед яких можна виділити необхідність значних фінансових інвестицій, адаптацію бізнес-процесів та підготовку персоналу. Однак у довгостроковій перспективі ці витрати компенсуються підвищенням ефективності управління та конкурентоспроможності підприємства.

В умовах інтеграції України у світову економіку важливим є забезпечення відповідності фінансової звітності міжнародним стандартам. Використання SAP Business One дозволяє підприємствам ефективно вирішувати це завдання, забезпечуючи трансформацію звітності відповідно до вимог МСФЗ.

Отже, система SAP Business One є ефективним інструментом трансформації фінансової звітності, що забезпечує автоматизацію облікових процесів, підвищення якості фінансової інформації та відповідність міжнародним стандартам. Її використання сприяє розвитку підприємств, підвищенню їх конкурентоспроможності та інтеграції у глобальне економічне середовище.

МОШКОВСЬКА ОЛЕНА, д.е.н., професор, професор кафедри обліку та оподаткування
КОСІК ДАР'Я, здобувач вищої освіти
Державний торговельно-економічний університет, м. Київ

МОДЕЛЬ БУХГАЛТЕРСЬКОГО ОБЛІКУ В НІДЕРЛАНДАХ

В умовах глобалізації та економічної інтеграції бухгалтерський облік стає ключовим інструментом забезпечення прозорості бізнесу та залучення іноземних інвестицій. Нідерланди, як одна з найбільш розвинених економік Європи, потребують високого рівня стандартизації облікових процесів. Впровадження Міжнародних стандартів фінансової звітності (IFRS) забезпечує прозорість і порівнянність фінансової інформації для внутрішніх та міжнародних користувачів.

Система бухгалтерського обліку в Нідерландах поєднує застосування національних нормативних вимог та міжнародних стандартів фінансової звітності. Основним нормативно-правовим актом, що регулює ведення бухгалтерського обліку, є Цивільний кодекс Нідерландів (Book 2 of the Dutch Civil Code), який визначає загальні принципи складання фінансової звітності, порядок її подання та вимоги до розкриття інформації.

Національна система обліку гармонізована з Міжнародними стандартами фінансової звітності (IFRS). Структура фінансової звітності в Нідерландах залежить від розміру підприємства та масштабів його діяльності, що забезпечує диференційований підхід [4].

Малі підприємства мають право застосовувати спрощену форму фінансової звітності. Зазвичай вона включає скорочений Баланс та обмежений обсяг інформації щодо результатів діяльності. Для таких підприємств передбачено спрощені вимоги до розкриття інформації, а також у більшості випадків відсутня обов'язкова вимога проходження аудиту, якщо їхні фінансові показники не перевищують встановлені законодавством порогові значення.

Натомість великі підприємства зобов'язані складати повний пакет фінансової звітності, до якого входять Баланс, Звіт про прибутки та збитки, Звіт про рух грошових коштів, Звіт про зміни власного капіталу та примітки до фінансової звітності. Такі компанії повинні також розкривати детальну інформацію щодо фінансових ризиків, невизначеностей та результатів діяльності, а також проходити обов'язковий незалежний аудит.

Фінансова звітність у Нідерландах включає Баланс, Звіт про прибутки та збитки, Звіт про зміни власного капіталу та Звіт про рух грошових коштів і формується за результатами звітного року, зазвичай календарного. Підприємства подають її раз на рік, що забезпечує системний аналіз фінансових результатів та контроль за фінансовим станом компанії [2, с. 47].

Податкова система Нідерландів сприяє розвитку бізнесу та інвестицій: для малих підприємств діє пільгова ставка податку на прибуток 15% на перші €395000, а загальна ставка становить 25%. Стандартний ПДВ – 21%, для

окремих товарів і послуг застосовуються знижені ставки. Крім того, країна підтримує бізнес через міжнародні податкові угоди, що дозволяють уникнути подвійного оподаткування. Точність бухгалтерського обліку є критичною для правильного нарахування податків [5, с. 53].

Сучасні технології автоматизації бухгалтерського обліку активно впроваджуються в Нідерландах. Великі компанії використовують ERP-системи, які інтегрують бухгалтерський облік з іншими аспектами бізнесу, такими як управління запасами і фінансами. Хоча ERP-системи підвищують ефективність, їхнє впровадження потребує значних інвестицій, що може бути обмеженням для малого бізнесу.

Електронна подача податкових декларацій через систему Mijn Belastingdienst значно спрощує процес звітності та знижує ймовірність помилок. Податкові органи можуть здійснювати перевірки компаній для контролю за правильністю нарахування податків, що робить важливим ведення точного та актуального обліку.

Система бухгалтерського обліку в Нідерландах активно використовує цифрові технології, зокрема ERP-системи, блокчейн та штучний інтелект, що забезпечує оперативну обробку фінансових даних, зменшує ризики помилок та підвищує прозорість звітності [1].

В Нідерландах великий бізнес зобов'язаний проходити обов'язковий аудит фінансових звітів. Аудитори перевіряють відповідність звітності міжнародним стандартам і надають рекомендації щодо поліпшення облікових процесів. Основні стандарти для аудиту в Нідерландах відповідають Міжнародним стандартам аудиту (МСА), що забезпечує високу якість перевірки і зменшує ризики для міжнародних інвесторів.

Бухгалтерія є важливою складовою економічної інфраструктури Нідерландів, тому країна приділяє велику увагу підготовці фахівців у цій галузі. Високий рівень освіти та професійної підготовки бухгалтерів сприяє ефективному веденню облікових процесів і дотриманню міжнародних стандартів. В Нідерландах функціонує кілька провідних університетів і бізнес-шкіл, де майбутні бухгалтери отримують глибокі теоретичні знання та практичні навички [3].

Одним з основних напрямків розвитку бухгалтерії в Нідерландах є активне впровадження новітніх технологій, таких як блокчейн, штучний інтелект та автоматизовані системи обліку. Вони значно полегшують процеси, пов'язані з обробкою великого обсягу фінансових даних, знижують ймовірність людських помилок та забезпечують більшу прозорість фінансової інформації..

Переваги моделі обліку включають прозорість, інтеграцію міжнародних стандартів та активне використання новітніх технологій. До викликів відносяться високі витрати на автоматизацію для малого бізнесу та постійна потреба у підвищенні кваліфікації бухгалтерів.

Висновки. Модель бухгалтерського обліку в Нідерландах поєднує високий рівень інтеграції міжнародних стандартів, прозорість фінансової звітності та

використання сучасних технологій. Разом із конкурентною податковою системою та високим рівнем підготовки фахівців вона сприяє розвитку міжнародної торгівлі, залученню інвестицій і підвищенню ефективності управління бізнесом.

1. Бутинець Ф. Ф., Горецька Л. Л. Бухгалтерський облік у зарубіжних країнах: навчальний посібник. – Житомир: ПП «Рута», 2018. – 544 с.
2. Ільїн В., Кузьмич С. Особливості бухгалтерського обліку у зарубіжних країнах. Інститут бухгалтерського обліку, контроль та аналіз в умовах глобалізації : міжнар. наук. журн. – 2020. – Вип. 2. – С. 42-48.
3. Онищенко В. О., Бондар М. І., Дубовая В. В. Облік у зарубіжних країнах: підручник. – Київ: Центр учбової літератури, 2019. – 576 с.
4. Ценклер Н. І., Колодійчук А. В., Лалакулич М. Ю., Молнар О. С. Бухгалтерський облік і аудит у зарубіжних країнах: підручник. – Львів, 2021. – 180 с.
5. Nice Heijden, A., & van der Bunt, W. The Adoption of IFRS in the Netherlands: Challenges and Opportunities. Accounting in Europe. – 2018. – 15(1). – C. 43-64.

НАШКЕРСЬКА ГАЛИНА, к.е.н., доцент,
доцент кафедри обліку і аудиту
Львівський національний університет імені Івана Франка, м. Львів

ОЦІНКА ЗАБЕЗПЕЧЕНЬ ПІДПРИЄМСТВ

Ключовим критерієм розмежування забезпечень та зобов'язань (таких як кредиторська заборгованість за розрахунками з постачальниками і за нарахованими витратами, що зумовлює визнання зобов'язань) є наявність невизначеності щодо термінів погашення та суми майбутніх виплат. Зобов'язання перед постачальниками виникає у підприємства під час отримання товарів і послуг на умовах післяплати. Зобов'язання за нарахованими витратами виникає під час нарахування працівникам заробітної плати, заборгованості за податками, платежами і внесками, нарахування відсотків за отриманими кредитами або емітованими облігаціями. Головними характеристиками зобов'язань є їх теперішній характер, що передбачає точність визначеної суми боргу, наявність ідентифікованого отримувача коштів та безумовний характер його погашення.

На відміну від зобов'язань, забезпеченням притаманна невизначеність щодо термінів і суми погашення, хоча існує висока ймовірність зменшення економічних вигід в майбутньому унаслідок здійснення виплат. Водночас, забезпечення відрізняються від умовних зобов'язань, які розглядаються як потенційний борг, щодо якого суб'єктом господарювання не визначена можливість оцінки та визнання на балансі, тому ймовірність його погашення є невизначеною [1, с. 143].

Достовірність оцінки забезпечення передбачає можливість визначити діапазон можливих результатів на основі оцінки забезпечення, який є достатнім для його точної оцінки на дату погашення. Сума визнаного резерву має бути найкращою оцінкою витрат, необхідних для погашення поточного зобов'язання станом на кінець звітного періоду.

НП(С)БО 11 «Зобов'язання» визначено, що сума забезпечення визначається за обліковою оцінкою ресурсів (за вирахуванням суми очікуваного відшкодування), необхідних для погашення відповідного зобов'язання на дату балансу [2]. За уточненим у 2024 році визначенням, наведеним у НП(С)БО 6 «Виправлення помилок і зміни у фінансових звітах», облікові оцінки визначаються наближено, тобто об'єкти обліку є попередньо оціненими [3]. Проте за МСБО 37 «Забезпечення, умовні зобов'язання та умовні активи» використання наближених оцінок у випадку забезпечень не знижує їхньої достовірності [4].

При розрахунку забезпечення підприємство використовує фактичні дані за попередні періоди, які є основою для розрахунку його суми на поточний період з використанням наближених оцінок для визначення ставки дисконту або інших показників (ринкова відсоткова ставка, прогнозна оцінка тощо), що дає змогу розрахувати суму забезпечення на дату його погашення з високим рівнем

достовірності. Зокрема, це стосується забезпечень на виплату відпусток працівникам, на додаткове пенсійне забезпечення, на виконання зобов'язань щодо обтяжливих контрактів, невизначеність погашення котрих є незначною.

Високим рівнем невизначеності обтяжені забезпечення виконання гарантійних зобов'язань, оскільки настання гарантійних випадків часто зумовлене недотриманням покупцем умов використання придбаних активів, які не можуть бути контрольовані продавцем. Проте це не дає змогу підприємству створювати приховані резерви або завищувати зобов'язання [5, с. 27].

Обов'язковість перегляду залишку забезпечення на дату балансу з проведенням, при необхідності коригувань, дає змогу уточнити їхню оцінку до фактичної. Інвентаризація більшості груп забезпечень проводиться підприємством станом на кінець звітного кварталу або року, тоді як перегляд і коригування залишків за гарантійними зобов'язаннями доцільно проводити на дати завершення гарантійних термінів для кожної партії реалізованих товарів.

Використання розрахункових методів оцінки забезпечень дає змогу визначити діапазон можливих результатів, які є підставою для визначення достовірної оцінки на дату погашення, яка при необхідності коригується на дату балансу. Однак для окремих видів забезпечень наближені оцінки обтяжені високим рівнем невизначеності, який не може бути контрольований підприємством, що зумовлює необхідність обачно здійснювати судження за невизначених умов, але не є підставою для створення надмірних забезпечень або навмисного завищення зобов'язань.

1. Нашкерська Г. В. Особливості визнання та оцінювання умовних зобов'язань. Регіональна економіка. 2008. № 4. С. 141-150. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/regek_2008_4_21
2. Національне положення (стандарт) бухгалтерського обліку 11 «Зобов'язання» від 31.01.2000 № 20. Міністерство фінансів України: станом на 3 листоп. 2020 р. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0085-00#Text
3. Національне положення (стандарт) бухгалтерського обліку 6 «Виправлення помилок і зміни у фінансових звітах» від N 137 від 28.05.99. Міністерство фінансів України: станом на 18 березня 2024 р. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0392-99#Text
4. Міжнародний стандарт бухгалтерського обліку 37 (МСБО 37). Забезпечення, умовні зобов'язання та умовні активи : Стандарт Ради з Міжнар. стандартів бух. обліку від 01.01.2012. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/929_051#Text
5. Нашкерська Г. В. Консерватизм та обачність у бухгалтерському обліку. Науковий вісник Одеського національного економічного університету. 2023. № 3-4. С. 26-31. DOI: 10.32680/2409-9260-2023-3-4-304-305-26-31

НАШКЕРСЬКА ГАЛИНА, к.е.н, доцент,
доцент кафедри обліку і аудиту,
ВОЛОЩАК ВІКТОРІЯ, здобувач вищої освіти
Львівський національний університет імені Івана Франка, м. Львів

ЦИФРОВА ТРАНСФОРМАЦІЯ ОБЛІКОВО-АНАЛІТИЧНОЇ СИСТЕМИ ПІДПРИЄМСТВА ТА ЇЇ ВПЛИВ НА УПРАВЛІННЯ

Швидкий розвиток цифрових технологій суттєво змінює діяльність сучасних підприємств та підходи до організації бізнес-процесів. Високий рівень конкуренції та зростання обсягів інформації вимагають від підприємств оперативної й точної обробки даних для прийняття ефективних управлінських рішень. Однією з ключових сфер, що зазнає значних змін, є обліково-аналітична система підприємства. Вона являє собою впорядковану внутрішню структуру організації, яка накопичує дані господарського обліку та зовнішню позаоблікову інформацію для аналізу та формування звітності для внутрішніх і зовнішніх користувачів у необхідному для них розрізі [1, с. 286].

Трансформація обліково-аналітичної системи підприємства в умовах цифрової економіки зумовлює активне впровадження сучасних інформаційних технологій у процеси обліку, аналізу та управління. Це сприяє підвищенню ефективності обробки інформації, забезпечує її достовірність і доступність для управлінських потреб, а також створює передумови для більш оперативного прийняття управлінських рішень. У результаті цього облік в управлінні підприємством в умовах цифрової трансформації набуває низки переваг, зокрема:

– підвищення ефективності та швидкості обліково-аналітичних процесів завдяки автоматизації;
– оптимізація прийняття рішень через використання великих даних (Big Data) та прогнозного аналізу;
– зменшення впливу людського фактора та мінімізація помилок у фінансовій звітності;
– розширення доступу до сучасних аналітичних інструментів для освіти та професійного розвитку;
– інтеграція з глобальними обліковими стандартами через цифрові платформи [2, с. 343].

Враховуючи позитивні сторони трансформації, обліково-аналітична система стає не лише інструментом фіксації фактів господарського життя, а й платформою для стратегічного планування та оцінки ефективності бізнес-моделей підприємницьких структур. Це, у свою чергу, дозволяє скоротити час на обробку даних, знизити ймовірність помилок, забезпечити оперативний доступ до інформації незалежно від місцезнаходження користувача завдяки хмарним технологіям, а аналітика великих даних дає змогу прогнозувати тенденції та ухвалювати обґрунтовані рішення. Використання блокчейн-

технологій підвищує прозорість і безпеку обліку, а штучний інтелект допомагає автоматично класифікувати транзакції, виявляти аномалії та формувати управлінські рекомендації.

Водночас впровадження цифрових технологій у обліково-аналітичні системи супроводжується певними викликами. Серед яких доцільно виділити ризик несанкціонованого доступу до фінансової інформації, аналітичних даних та цифрових документів, що підвищує загрозу кібербезпеки. Впровадження систем автоматизації обліку потребує значних фінансових вкладень у програмне забезпечення, технічне обладнання та навчання персоналу, що робить цей процес дорогим і ресурсномістким. Крім того, залучення великої кількості працівників з різним рівнем кваліфікації, відсутність єдиних стандартів подання даних підвищує ймовірність викривлення, дублювання або перенасичення інформації, це ускладнює її аналіз і обробку, а нестача кадрів може уповільнювати адаптацію підприємства до нових технологій [3]. Додатково, швидкі темпи розвитку цифрових рішень часто випереджають законодавче регулювання, що створює невизначеність і ускладнює легітимність електронних документів та цифрових операцій.

Для мінімізації цих ризиків необхідне впровадження комплексних заходів, таких як багаторівневий контроль доступу, шифрування і резервне копіювання даних, підвищення кваліфікації персоналу, внутрішній аудит, стандартизація інформаційних потоків та дотримання етичних і нормативних вимог.

Отже, цифрова трансформація обліково-аналітичної системи є природним результатом глобальних технологічних змін. Вона передбачає перехід від традиційного ведення обліку до інтегрованих цифрових платформ, які забезпечують оперативну обробку даних, їхню точність та стратегічну цінність для бізнесу. Сучасний облік перестає бути лише інструментом фіксації фактів і стає основою для управлінської аналітики та прийняття стратегічних рішень. Водночас ефективність цифрової трансформації залежить від здатності підприємства забезпечити безпеку інформації, підготувати кваліфікований персонал та адаптуватися до змін у нормативно-правовому середовищі.

1. Лень В. Обліково-аналітична система підприємства: обґрунтування визначення, модель. *Проблеми і перспективи економіки та управління*. 2016. Т. 5, № 1. С. 281–290. URL: http://ppeu.stu.cn.ua/article/view/79179/74937

2. Писарчук О. Цифровізація обліково-аналітичних процесів в контексті розвитку людського капіталу. *Сталий розвиток економіки*. № 1. С. 340–344. URL: https://economdevelopment.in.ua/index.php/journal/article/view/1188

3. Азаренков Г. Вплив цифровізації обліково-аналітичної системи на управління підприємством. *Національна економіка*. 2025. № 1. С. 11–16. URL: https://repository.hneu.edu.ua/bitstream/123456789/36556/1/Азаренков%20Інтелект_21_стаття_1_2025.pdf

ОЛЕКСАШЕНКО ЯРОСЛАВ, здобувач вищої освіти
Науковий керівник – **ЛІПСЬКИЙ РОМАН**, к.е.н, доцент,
доцент кафедри обліку і оподаткування,
Полтавський державний аграрний університет, м. Полтава

ОСОБЛИВОСТІ ТА НЮАНСИ ОБЛІКУ ЗАРОБІТНОЇ ПЛАТИ У 2026 РОЦІ: ОРГАНІЗАЦІЙНО-МЕТОДИЧНИЙ АСПЕКТ

У сучасних умовах розвитку економіки питання організації обліку заробітної плати набувають особливої актуальності, оскільки вона є основним джерелом доходів населення та важливим елементом системи соціально-трудових відносин. Відповідно до Закону України «Про оплату праці», заробітна плата визначається як винагорода, обчислена, як правило, у грошовому виразі, яку роботодавець виплачує працівникові за виконану ним роботу згідно з трудовим договором. Рівень заробітної плати залежить від складності та умов праці, професійно-ділових якостей працівника, результатів його праці та господарської діяльності підприємства. У зв'язку з постійними змінами законодавства та економічних умов особливого значення набуває належна організація бухгалтерського обліку розрахунків з оплати праці [1].

Особливістю організації обліку заробітної плати у 2026 році є орієнтація на оновлені державні соціальні стандарти. Мінімальна заробітна плата встановлена на рівні 8647 грн і є базовим показником для визначення мінімальних трудових гарантій та фінансових санкцій. Прожитковий мінімум для працездатних осіб становить 3328 грн і використовується для встановлення посадових окладів та визначення розміру податкової соціальної пільги. Важливим аспектом є контроль дотримання рівня мінімальної заробітної плати: якщо нарахована сума за повну місячну норму праці є меншою за 8647 грн, роботодавець зобов'язаний здійснити доплату до цього рівня. У разі неповного робочого часу або роботи за сумісництвом мінімальна державна гарантія застосовується пропорційно відпрацьованому часу [2].

Структура заробітної плати включає основну та додаткову заробітну плату, а також інші заохочувальні й компенсаційні виплати. Для узагальнення інформації про розрахунки з працівниками використовується пасивний рахунок 66 «Розрахунки за виплатами працівникам». Облік нарахованої заробітної плати здійснюється на субрахунку 661, а депонованих сум – на субрахунку 662. До депонованих належать кошти, отримані в банку, але не виплачені працівникам у встановлений строк. Витрати на оплату праці відносяться на відповідні рахунки залежно від напряму діяльності підприємства: 23 «Виробництво», 91 «Загальновиробничі витрати», 92 «Адміністративні витрати» або 93 «Витрати на збут» [3].

Податкове навантаження на фонд оплати праці у 2026 році характеризується стабільністю основних ставок. Із заробітної плати працівників утримуються податок на доходи фізичних осіб за ставкою 18% та військовий збір у розмірі 5%. Окрім цього, роботодавець нараховує єдиний соціальний

внесок за ставкою 22%. Особливістю є необхідність одночасної сплати податків із отриманням коштів на виплату заробітної плати, оскільки банки не приймають платіжні документи без підтвердження сплати відповідних податків. Також важливим є дотримання порогових значень для застосування податкової соціальної пільги, яка у 2026 році становить 4660 грн.

Документальне оформлення розрахунків із працівниками базується на інтеграції кадрових та бухгалтерських даних. Основним первинним документом є табель обліку робочого часу, який фіксує відпрацьований час, надурочні роботи та причини відсутності працівників. У разі відрядної форми оплати праці використовуються наряди, маршрутні листи та рапорти про виробіток. Усі нарахування та утримання за місяць відображаються у розрахунково-платіжній відомості, що може бути індивідуальною або зведеною по підприємству. Відповідно до законодавства виплата заробітної плати здійснюється не рідше двох разів на місяць із проміжком не більше 16 днів, при цьому сума авансу повинна відповідати фактично відпрацьованому часу.

Умови воєнного стану у 2026 році впливають на організацію розрахунків із працівниками. Роботодавець може бути звільнений від відповідальності за затримку виплати заробітної плати лише у разі доведення, що це сталося внаслідок бойових дій або інших обставин непереборної сили. Водночас обов'язок нарахування заробітної плати зберігається. Водночас законодавством передбачені значні штрафи за порушення трудових норм: виплата заробітної плати без офіційного оформлення працівника тягне штраф у десятикратному розмірі мінімальної заробітної плати, а затримка виплати понад один місяць – у трикратному розмірі [2].

Звітність щодо нарахування заробітної плати у 2026 році подається у вигляді об'єднаного розрахунку з єдиного соціального внеску, податку на доходи фізичних осіб та військового збору. Крім того, підприємства подають статистичну звітність, зокрема форму 1-ПВ (місячну та квартальну) та інші звіти щодо чисельності та складу працівників. У зв'язку з трудомісткістю цих процесів важливого значення набуває автоматизація обліку заробітної плати із використанням сучасного програмного забезпечення. Це дозволяє контролювати дотримання мінімальних державних гарантій, автоматично розраховувати індексацію, формувати резерви відпусток та своєчасно формувати звітність.

1. Про оплату праці. Закон України № 108/95-ВР від 24.03.1995 р. *Верховна Рада України.*. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/108/95-вр#Text.
2. Розрахунок зарплати у 2026 році: приклади, МЗП, ПСП. *Онлайн-бухгалтерія SMARTFIN.UA: зарплата, кадри, звіти, облік ФОП*. URL: https://smartfin.ua/page/rozrakhunok-zarobitnoyi-platy-u-2026-rotsi.
3. Машевська А. Організаційно-методичне забезпечення обліку і оподаткування оплати праці. *Ефективна економіка*. 2021. № 12. URL: https://doi.org/10.32702/2307-2105-2021.12.205.

ОЛЕКСІЄНКО ТЕТЯНА
судовий експерт відділу економічних досліджень
Полтавський науково-дослідний експертно-криміналістичний центр
МВС України, м. Полтава

ТЕХНОЛОГІЯ БЛОКЧЕЙН У БУХГАЛТЕРСЬКОМУ ОБЛІКУ

Стрімкий розвиток цифрових технологій, зміна умов господарювання, пов'язана з повномасштабною російською військовою агресією, обумовлюють появу нових завдань у сфері бухгалтерського обліку. Традиційні методи ведення обліку втрачають свою ефективність у зростаючій кількості господарських операцій, вимог до їх прозорості та відчутному впливі цифрових трансформацій. Тому технологія блокчейну та її інтеграція в обліковий процес є однією із сучасних умов забезпечення ефективності та надійності ведення бухгалтерського обліку, формування звітності.

Технологія блокчейн – це система, заснована на розподілених книгах обліку, база даних активів чи транзакцій, якими можна ділитися у численних вузлах мережі, надаючи кожному учаснику власну копію, при цьому усі зміни відображаються в усіх копіях майже одночасно [1].

Система блокчейну базується на основному принципі роботи – створення безперервного ланцюга блоків, які містять записи про транзакції. Між собою блоки пов'язані за допомогою криптографічного алгоритму (хешу). А кожний новий блок додається до ланцюга лише після підтвердження всіма учасниками мережі [2]. Такий алгоритм забезпечує незмінність даних, оскільки інформація, яка записується у блок, не підлягає зміні та видаленню, що забезпечує децентралізацію та прозорість системи.

Децентралізація є важливою особливістю блокчейну. Інформація не зберігається на одному центральному сервері, а розподілена між учасниками мережі. Кожен вузол має копію всього блокчейну, який неможливо змінити. Така особливість системи досягається завдяки використанню криптографії та механізмів консенсусу. Дані в блокчейні можуть бути переглянуті будь-ким, хоча особи учасників залишаються анонімними. Транзакції в блокчейні шифруються і перевіряються мережею перед записом, що захищає від шахрайства. Саме такі характеристики можуть стати фундаментом безпечного та повністю цифровізованого ведення обліку на підприємствах [2].

Узагальнена структура блокчейну за його складовими передбачає, що кожен блок містить основні елементи: алгоритм (хеш) попереднього блоку – унікальний ідентифікатор попереднього блоку, який забезпечує структуру ланцюжка, список транзакцій – запис транзакцій, виконаних в мережі, мітка часу – час створення блоку, криптографічний хеш – унікальний ідентифікатор блоку, створений за допомогою криптографічного алгоритму [2].

Система роботи блокчейну представлена кількома етапами:

1) користувач ініціює транзакцію, що містить певну інформацію;

2) транзакція надсилається до мережі вузлів, де перевіряється на

коректність;

3) коли вузол підтверджує транзакцію, вона додається до блокчейну. Вузли «домовляються» про автентичність нового блоку;

4) блок додається до існуючого блокчейну, і транзакція вважається завершеною. Оновлена версія блокчейну поширюється по всій мережі [2].

Тобто, система блокчейну виступає як публічний реєстр, котрий заснований на розподілених книгах обліку Blockchain.

Складовими елементами системи блокчейну є:

– користувач – будь-яка фізична особа, фізична особа-підприємець або юридична особа, яка за допомогою технічного обладнання підтримує працездатність системи блокчейн, зберігає копії блокчейну, чим захищає інформацію від утрати або підробки, підтверджує транзакції та перевіряє транзакції, які зареєстрували інші користувачі;

– об'єкт – ланцюг блоків;

– предмет – взаємовідносини між учасниками транзакцій у процесі їх проведення [3].

Загальна схема функціонування системи блокчейн зображена на рис. 1.

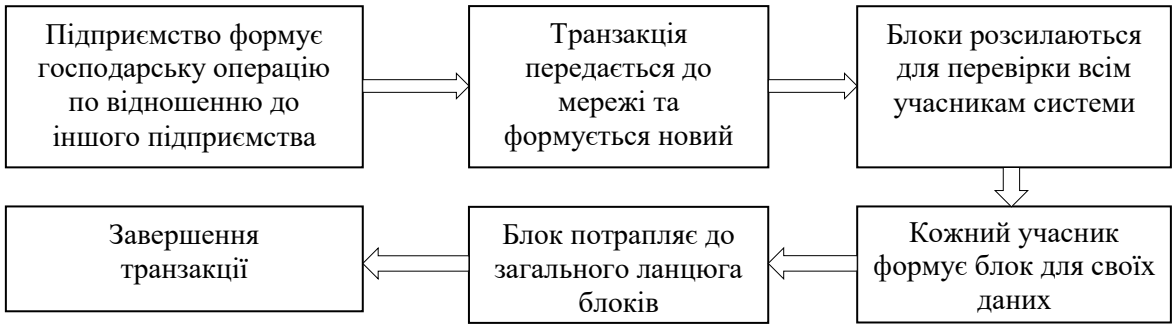


Рис. 1 - **Загальна схема функціонування системи блокчейн**

Джерело: побудовано автором на основі [4]

Наразі основним методом бухгалтерського обліку є метод подвійного запису. Саме вказаний метод свого часу був революцією у системі обліку та підприємництва, та до сьогодні залишається його основою. Впровадження у систему бухгалтерського обліку технології блокчейну стане поштовхом для переходу до нового методу обліку – потрійного запису.

Потрійний бухгалтерський облік означає, що, використовуючи блокчейн технологію для ведення обліку, до традиційного подвійного запису на рахунках додається третій – підтвердження транзакції через розподілену книгу (криптографічна перевірка і «запечатування») [5]. Тобто бухгалтерські записи сторін, проведені за звичайним методом подвійного запису, доповнюються криптографічним «опечатуванням» третьою стороною – блокчейном.

Потрійний бухгалтерський облік означає пряме з'єднання між двома бухгалтерськими книгами й доказ, наданий мережею вузлів. Операції автоматично узгоджуються і записуються без участі третіх осіб, отже, в децентралізованих реєстрах кожен стає одночасно обізнаним про операції

(рис. 2) [3].

Бухгалтерська книга 1

Дебет	Кредит
8	
	1
	19
90	

Бухгалтерська книга 2

Дебет	Кредит
	8
1	
19	
	90

Публічна книга

Бухгалтерська книга 1	Бухгалтерська книга 2
-8	8
1	-1
19	-19
-90	90

Рис. 2 - **Книга обліку при потрійному методі обліку**

Джерело: побудовано автором на основі [3]

Наведені характеристики технології блокчейну дозволяють визначити наступні переваги його застосування у бухгалтерському обліку:

– прискорення отримання інформації для прийняття ефективних рішень, оперативну реакцію на зміни, що виникають;

– зниження витрат на ведення бухгалтерського обліку та перевірку його коректності;

– забезпечення високої якості обліку, контролю, оподаткування і права; зменшення ймовірності шахрайства;

– автоматизацію та спрощення обліку і контролю, синхронізація бухгалтерських записів.

Незважаючи на активний розвиток цифрової індустрії в Україні, чітка законодавча база щодо регулювання питань використання блокчейну у бухгалтерському обліку відсутня, що ускладнює використання таких технологій.

Отже, блокчейн є однією із найперспективніших технологій у системі вдосконалення бухгалтерського обліку, що забезпечить більш високий рівень безпеки господарських операцій підприємств, прозорість та ефективність їх діяльності.

1. Трачова Д. М., Цинцовська Т. О. Технології блокчейну в бухгалтерському обліку: довгострокова перспектива чи реальність? URL: https://conf.ztu.edu.ua/wp-content/uploads/2020/12/162-1.pdf.
2. Коваль Л. В., Ткач Д. А. Технологія блокчейн в автоматизації системи бухгалтерського обліку. Електронний журнал «Ефективна економіка». 2025. № 3. URL: https://www.nayka.com.ua/index.php/ee/article/view/6055/6120.
3. Правдюк Н. Л., Обнявко М. В. Технологія блокчейн у бухгалтерському обліку: переваги та

недоліки застосування. Причорноморські економічні студії. 2021. Вип. 71. С. 177-182. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/bses_2021_71_30.
4. Ярощук Олексій, Бєлова Ірина. Технологія блокчейн у бухгалтерському обліку та аудиті. Інститут бухгалтерського обліку, контроль та аналіз в умовах глобалізації. 2020. Випуск 3-4. С. 28-44. URL: http://ibo.wunu.edu.ua/index.php/ibo/article/view/488/535.
5. Попівняк Ю. М. Технологія блокчейн у бухгалтерському обліку й аудиті: сучасний стан, можливості та перспективи застосування. Економіка, управління та адміністрування, (3(89), 137–144. URL: https://doi.org/10.26642/ema-2019-3(89)-137-144.

ОНИЩЕНКО ОКСАНА, к.е.н., доцент кафедри обліку і фінансів,
ТЕРНОВСЬКА ВАЛЕРІЯ, магістрантка
Кременчуцький національний університет імені Михайла Остроградського,
м. Кременчук

ВИКОРИСТАННЯ M.E.DOC ДЛЯ АВТОМАТИЗАЦІЇ ПОДАТКОВОГО ОБЛІКУ ТА ЗВІТНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА

Сучасні умови функціонування підприємств характеризуються постійними змінами податкового законодавства, зростанням обсягів звітної інформації та посиленням вимог до прозорості фінансової діяльності. У таких умовах особливої актуальності набуває автоматизація податкового обліку та електронної звітності, що забезпечує своєчасність подання документів, мінімізацію помилок та зниження адміністративного навантаження на бухгалтерські служби.

Одним із найбільш поширених програмних продуктів в Україні для автоматизації податкового обліку є програмний комплекс M.E.Doc (My Electronic Document), який забезпечує формування, перевірку та подання податкової, фінансової та статистичної звітності до контролюючих органів в електронній формі [1]. Програма інтегрується з бухгалтерськими системами обліку, підтримує електронний документообіг із контрагентами, а також забезпечує обмін податковими накладними через Єдиний реєстр податкових накладних. Використання M.E.Doc дозволяє автоматизувати процеси формування податкової декларації з податку на додану вартість, податку на прибуток підприємств, єдиного соціального внеску та інших обов'язкових платежів. Наявність вбудованих механізмів перевірки звітності знижує ризик арифметичних та логічних помилок, що позитивно впливає на податкову дисципліну підприємства. Крім того, електронний документообіг сприяє оптимізації взаємодії з контрагентами та державними органами, скороченню витрат часу й ресурсів. Важливою складовою функціонування системи є застосування кваліфікованого електронного підпису, що забезпечує юридичну значимість електронних документів відповідно до чинного законодавства України [2]. Це створює правові передумови для повноцінного переходу підприємств на електронний формат звітності та документообігу.

Разом з тим, ефективність використання M.E.Doc залежить від рівня цифрової компетентності персоналу, належного інформаційного захисту та регулярного оновлення програмного забезпечення відповідно до змін нормативної бази. Таким чином, впровадження програмного комплексу M.E.Doc виступає важливим інструментом підвищення ефективності податкового обліку, забезпечення прозорості фінансової діяльності та зміцнення фінансової дисципліни підприємства.

1. M.E.Doc. Офіційний сайт програмного комплексу M.E.Doc. URL: https://medoc.ua (дата звернення: 12.02.2026).
2. Про електронні довірчі послуги: Закон України від 05.10.2017 № 2155-VIII URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2155-19 (дата звернення: 12.02.2026).

ПЕЛЕХ УЛЯНА, к.е.н., доцент, доцент кафедри обліку і аудиту,
ЧЕРНЕНКО ДАРИНА, ДМИТРУК СОФІЯ, здобувачі вищої освіти
Львівський національний університет імені Івана Франка, м. Львів

ПОСИЛЕННІ РОЛІ ЕЛЕКТРОННОГО ДОКУМЕНТООБІГУ ТА ЦИФРОВИХ РІШЕНЬ В ОРГАНІЗАЦІЇ БУХГАЛТЕРСКОГО ОБЛІКУ В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ В УКРАЇНІ

Повномасштабна військова агресія проти України спричинила істотні зміни в управлінні вітчизняними підприємствами, в тому числі, і в організації бухгалтерського обліку. Згідно з макроекономічними прогнозами Київської школи економіки, висока інтенсивність бойових дій та геополітична напруженість залишаються одними з визначальних факторів впливу на економічне середовище України [2]. Станом на 2025 рік бізнес-середовище та державний сектор економіки зіткнулися з істотними викликами, які вимагають адаптації та модернізації обліково-аналітичних систем. В умовах воєнного стану традиційні підходи до організації бухгалтерського обліку, що базувалися на фізичному архівуванні та паперовому документообігу, виявили свою вразливість. Ризики знищення первинної документації, вимушені зміни ведення бізнесу, міграція персоналу актуалізували необхідність цифрової трансформації облікових процедур.

Актуальність теми дослідження обумовлена тим, що впровадження систем електронного документообігу та інформаційних технологій перестало бути питанням інноваційного розвитку. В умовах війни згаданий аспект трансформувався у визначальний елемент підтримання безперервності господарської діяльності та економічної захищеності підприємств.

Метою роботи є обгрунтування ролі електронного документообігу та цифрових рішень у забезпеченні безперервної та ефективної організації бухгалтерського обліку в умовах воєнного стану в Україні.

До 2022 року цифровізація обліку в Україні розглядалася переважно як засіб підвищення ефективності праці та екологічності. Сучасні дослідники з питань цифрової економіки, зокрема С.Ф. Легенчук, стверджують, що цифровий розвиток обліку - це більше, ніж просто автоматизація рутинної роботи. Це процес, коли цифрові інструменти стають невід'ємною частиною фізичної діяльності підприємства, що дозволяє об'єднати облік у загальну екосистему управління бізнесом [3]. Академік В.М. Жук наголошує, що цифрове реформування породжує нові вимоги до професійних навичок бухгалтера, спонукаючи до поглиблення знань [4]. Однак воєнний стан змінив пріоритети. Ключовою проблемою стала фізична безпека даних. Згідно із Законом України «Про бухгалтерський облік та фінансову звітність в Україні», відповідальність за збереження оброблених документів покладається на власника або керівника підприємства [5]. В умовах ракетних обстрілів та окупації територій збереження паперових архівів стає неможливим. Проблема полягає у відсутності універсального та єдиного способу організації обліку (one best way), натомість ефективна облікова система повинна адаптовуватися до

змінних факторів зовнішнього середовища.

Все більшої актуальності у цьому контексті набирає теорія ситуаційного управління (Contingency theory). Її сутність розглядають як інструмент управління у кризових ситуаціях, які виникають внаслідок того, що керівництво не спроможне розпізнати нові деструктивні явища, які швидко розвиваються, поки вони не стають загрозами. Історично теорія зародилася в організаційній соціології та менеджменті в середині XX століття, її метою було прагнення знайти універсальні шляхи для ефективного досягнення цілей організаційної структури, зважаючи на чинники функціонування внутрішніх та зовнішніх (стосовно цієї організації) умов. В контексті українського середовища це означає, що запровадження цифрових рішень об'єктивно вимагає зміни організаційної схеми бухгалтерського обліку - необхідність переходу від жорстких регламентів до гнучких цифрових систем, здатних забезпечити достовірність даних навіть за часткової втрати фізичної інфраструктури. Дослідження зарубіжних та вітчизняних вчених, зокрема матеріали конференції «Digital Economy and Sustainable Development», демонструють, що успішна модернізація можлива лише за взаємодії нових методів обробки даних та інтеграції з державними реєстрами [3]. Ключовим елементом цієї системи є електронний документ - запис, інформація в якому зафіксована у вигляді електронних даних, включаючи обов'язкові реквізити. Електронний документообіг (ЕДО) відповідно до Закону України «Про електронні документи та електронний документообіг», – визначається як сукупність процесів створення, оброблення, відправлення, передавання, одержання, зберігання, використання і, у разі необхідності, знищення електронних документів, які ґрунтуються на принципі перевірки цілісності та підтвердження факту одержання таких документів [1].

Міністерство фінансів України та Державна податкова служба здійснюють політику стимулювання електронного документообігу шляхом удосконалення нормативної бази та розвитку електронних сервісів для подання звітності. Позиція державних інституцій у сфері цифрової трансформації підтверджується чітким твердженням: первинний документ, складений в електронній формі, є повноцінною підставою для відображення господарських операцій, за умови наявності відповідних реквізитів та кваліфікованого електронного підпису [6]. Електронний документ, підписаний кваліфікованим електронним підписом (КЕП) зараз набув великої популярності. За даними Міністерства цифрової трансформації, оприлюдненими у звіті «Цифрові сервіси замість паперових», динаміка використання КЕП демонструє істотне зростання (табл. 1). Наведені у Таблиці 1 дані свідчать про стійку тенденцію до зростання обсягів використання електронних довірчих послуг в Україні протягом 2019-2023 років, з особливо різким приростом у період повномасштабної війни [8]. Зростання кількості операцій з використанням кваліфікованого електронного підпису у 2022-2023 роках підтверджує, що електронний документообіг перестав бути допоміжним інструментом і набув статусу базового елементу

організації бухгалтерського обліку.

Таблиця 1 - **Статистичні дані про діяльність надавачів електронних довірчих послуг**

Рік	Діяльність надавачів електронних довірчих послуг, млрд.разів	Відповідно до попереднього періоду, %
2019	1,6	-
2020	3,9	139,9
2021	8,7	121
2022	10,4	19,6
2023	20	93,4

**Джерело: побудовано авторами на основі [8]*

Така динаміка зумовлена необхідністю забезпечення безперервності облікових процесів, дистанційного доступу до первинних документів та мінімізації ризиків втрати облікової інформації в умовах воєнного стану.

Електронний підпис отримав статус найбільш надійної форми фіксації господарських операцій. Цифрові рішення дозволяють реалізовувати доступ до первинних документів та регістрів обліку віртуально. Це забезпечує можливість дистанційного ведення обліку, що є критично важливим для підприємств, чиї потужності знаходяться в зонах підвищеного ризику [6]. До того ж, в умовах воєнного стану особливого значення набули зміни, внесені до Закону України № 2115-IX «Про захист інтересів суб'єктів подання звітності...». Цей закон дозволяє використовувати скан-копії та фотокопії первинних документів як тимчасове підтвердження витрат у випадках, коли оригінали недоступні або знищені, з обов'язковим наступним відновленням або наданням оригіналів документів після припинення воєнного стану [7].

Важливою зміною в організації обліку став вимушений перехід від локальних серверних рішень до хмарних технологій (Cloud Computing). «Хмарні обчислення» або Cloud computing - це модель надання IT-послуг, за якої доступ до обчислювальних потужностей, сховищ даних та програмного забезпечення здійснюється дистанційно через мережу Інтернет. До війни більшість підприємств зберігали облікові бази даних на фізичних серверах в офісах, що в умовах бойових дій створило критичний ризик їх фізичного знищення. Цифровізація дозволила реалізувати міграцію даних у захищені хмарні сховища, розміщені на серверах у безпечних регіонах або за кордоном. Це змінило саму структуру організації облікового процесу, гарантуючи збереження фінансової історії компанії навіть у випадку руйнування фізичної інфраструктури офісу.

Крім того, цифрові рішення змінили організаційну структуру бухгалтерії. В умовах, коли персонал часто перебуває у різних регіонах чи країнах, впровадження систем електронного документообігу стало єдиним способом забезпечити єдність облікової політики. Цифрові платформи дозволяють налаштувати маршрути погодження документів дистанційно, при цьому забезпечуючи контроль за витратами та господарськими операціями в режимі реального часу, без прив'язки до фізичного місцезнаходження головного

бухгалтера чи керівника.

Проведене дослідження дає підстави стверджувати, що повномасштабна війна в Україні істотно трансформувала підходи до організації бухгалтерського обліку, актуалізувавши необхідність впровадження електронного документообігу та сучасних цифрових рішень. В умовах воєнного стану цифровізація облікових процесів набула не лише інноваційного, а й стратегічного значення, перетворившись на ключовий інструмент забезпечення безперервності діяльності та економічної захищеності підприємств.

Перехід до електронного документообігу, використання кваліфікованого електронного підпису та хмарних технологій дозволить мінімізувати ризики втрати первинної документації, забезпечити дистанційний доступ до облікових даних та зберегти цілісність фінансової інформації в умовах підвищеної небезпеки. Отримані результати підтверджують, що цифрові рішення стали основою гнучкої та адаптивної організації бухгалтерського обліку, здатної ефективно функціонувати за умов невизначеності та кризових впливів.

1. Про електронні документи та електронний документообіг : Закон України від 22.05.2003 р. №851-IV. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/851-15#Text. (дата звернення 22.01.2026).
2. Ukraine Macroeconomic Handbook / KSE Institute. Kyiv : KSE Institute, July 2025. URL: https://kse.ua/wp-content/uploads/2025/07/UA-Macro-Handbook_Jul2025.pdf (дата звернення: 19.01.2026).
3. Легенчук С. Система бухгалтерського обліку як інструмент організаційної легітимації: контекст сталого розвитку. Digital Economy and Sustainable Development: emerging trends in finance, accounting, management and social and behavioral sciences: Матеріали IV Міжнародної науково-практичної конференції (м. Берегове, 26–27 березня 2024 р.). Берегове, 2024. С. 107-108.
URL:https://dspace.kmf.uz.ua/jspui/bitstream/123456789/3631/1/Lehenchuk_S_Systema_bukhhalterskoho_obliku_yak_instrument_2024.pdf#:~:text=and%20Social%20&%20Behavioral%20Sciences%20the%204th,the%20IV%20International%20Scientific%20and%20Practical%20Conference. (дата звернення 19.01.2026).
4. Жук В. М., Жук Н. Л. Розвиток теорії і практики бухгалтерського обліку в умовах воєнного стану: матеріали III Міжнародної науково-практичної інтернет- конференції «Механізми забезпечення сталого розвитку економіки: проблеми, перспективи, міжнародний досвід» (м. Харків, 10 листопада 2022р.). Харків, 2022. С. 3-4. URL:https://repo.btu.kharkiv.ua/server/api/core/bitstreams/fed56835-e0cb-444d-a270-45bcd537e04a/content. (дата звернення 19.01.2026).
5. Про бухгалтерський облік та фінансову звітність в Україні : Закон України від 16.07.1999 р. № 996-XIV. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/996-14#Text.
6. Про електронну ідентифікацію та електронні довірчі послуги : Закон України від 05.10.2017 р. № 2155-VIII. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2155-19#Text. (дата звернення 19.01.2026).
7. Про захист інтересів суб'єктів подання звітності та інших документів у період дії воєнного стану або стану війни : Закон України від 03.03.2022 № 2115-IX. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2115-20/ed20221119#Text. (дата звернення 19.01.2026).
8. Цифрові сервіси замість «паперових» // Новини. Міністерство цифрової трансформації України. 2024. URL: https://thedigital.gov.ua/news/technologies/tsifrovi-servisi-zamist-paperovikh-20-milyardiv-elektronnikh-pidpisiv-ta-pechatok-za-2023-rik (дата звернення 22.01.2026).

ПЕРЕГУДА АННА, викладач
РОЗГРЕБЕЛЬСЬКИЙ ВЯЧЕСЛАВ, здобувач передвищої освіти
ВСП «Вовчанський фаховий коледж ДБТУ», м. Харків

УДОСКОНАЛЕННЯ БУХГАЛТЕРСЬКОГО ОБЛІКУ ДЛЯ ЦІЛЕЙ УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ

Удосконалення бухгалтерського обліку для цілей управління підприємством є ключовим аспектом успішного функціонування будь-якої організації. Бухгалтерія є основним джерелом інформації про фінансовий стан, ефективність і результативність діяльності компанії. Тому постійне вдосконалення бухгалтерського обліку є необхідним для ефективного управління організацією.

Система обліку забезпечує підприємство необхідною обліковою інформацією для визначення фінансового стану, виявлення фінансових проблем і можливостей, а також для планування й контролю фінансових ресурсів. Інформація, отримана завдяки системі обліку, допомагає управлінцям приймати обґрунтовані рішення щодо інвестицій, фінансового ризику, оптимізації витрат та інших аспектів управління. Власне управління підприємством без якісного обліку стає практично неможливим, оскільки відсутність об’єктивної інформації може призвести до неефективних та ризикованих рішень [1].

Для вдосконалення бухгалтерського обліку з метою управління можна розглянути такі заходи: впровадження сучасних систем обліку та автоматизації бухгалтерських процесів. Програмні системи дозволяють спростити й автоматизувати облікові операції, забезпечуючи точність і актуальність даних; оновлення та оптимізація облікових політик і методик. Організації повинні періодично оновлювати свої облікові політики та методики, ґрунтуючись на змінах податкового й бухгалтерського законодавства, щоб відповідати сучасним вимогам управління та надавати інформацію, необхідну керівництву для прийняття рішень; розвиток і підготовка кваліфікованих працівників. Організація повинна інвестувати в навчання та підвищення кваліфікації бухгалтерів і менеджерів з управління, щоб вони мали всі необхідні знання та навички для ефективного використання інформації, отриманої з бухгалтерського обліку, під час прийняття управлінських рішень; впровадження системи управлінського обліку. Це дозволяє виділяти й аналізувати дані, які є важливими для управління організацією, такі як витрати, прибуток, ефективність використання ресурсів тощо. Система управлінського обліку повинна бути налаштована з урахуванням конкретних потреб і цілей організації; розробка та впровадження ключових показників ефективності. Ключові показники ефективності допомагають оцінити досягнення цілей і дають змогу керівникам оцінити ефективність бухгалтерського процесу та його вплив на стратегічні показники організації; залучення бухгалтерії до процесів управління. Бухгалтери повинні брати участь у регулярних нарадах керівництва та взаємодіяти з іншими підрозділами для обміну інформацією та забезпечення

узгодженості даних. Така взаємодія дозволяє бухгалтерії краще розуміти потреби й вимоги організації та адаптувати свою роботу відповідно до них.

Інформація є найважливішим ресурсом для бізнесу, особливо коли йдеться про прийняття управлінських рішень. Для ухвалення обґрунтованих рішень менеджерам необхідний доступ до різних типів інформації, зокрема фінансових, ринкових та операційних даних. Однак отримання та використання цієї інформації може бути складним завданням, оскільки існує низка факторів, що впливають на якість і корисність доступних даних. У цьому контексті розглядаються типи інформації, необхідні для прийняття управлінських рішень, значення точної та своєчасної інформації, а також проблеми, з якими стикаються підприємства при її отриманні та використанні [2].

Однією з ключових проблем є визначення того, які саме типи інформації слід враховувати. Фінансові дані часто є найважливішою складовою, оскільки вони відображають фінансовий стан підприємства. До них належать бюджети, звіти про рух грошових коштів та звіти про фінансові результати, що дозволяють визначити як сильні сторони діяльності підприємства, так і напрями, які потребують удосконалення.

Одним із напрямів удосконалення бухгалтерського обліку є автоматизація процесів. Використання спеціалізованого програмного забезпечення мінімізує вплив людського фактора та знижує ймовірність помилок. Це сприяє підвищенню точності та надійності фінансової звітності. Крім того, автоматизація забезпечує оперативний аналіз даних і прийняття управлінських рішень на основі актуальної інформації.

Автоматизація бухгалтерського обліку – це процес застосування програмних засобів і технологій для спрощення та оптимізації облікових процедур. В умовах сучасного бізнесу, де постійно зростає обсяг фінансових операцій і вимоги до точності та своєчасності звітності, автоматизація стає необхідною умовою ефективної діяльності підприємства. Однією з головних переваг автоматизації є підвищення продуктивності праці. Автоматизовані системи дозволяють швидше та точніше виконувати рутинні операції, забезпечують електронне ведення обліку, спрощують зберігання інформації та прискорюють формування звітності. Іншою важливою перевагою є мінімізація помилок. Виконання значного обсягу робіт вручну підвищує ризик неточностей у розрахунках і записах. Автоматизовані системи значно знижують імовірність таких помилок завдяки автоматичним розрахункам і контролю коректності даних.

Також важливим аспектом автоматизації є спрощення аналізу фінансової інформації. Спеціалізовані програми дозволяють подавати дані у зручному та наочному вигляді, що сприяє оперативному аналізу фінансового стану підприємства, виявленню тенденцій і прогнозуванню розвитку.

Водночас при впровадженні автоматизації необхідно враховувати й можливі труднощі. Зокрема, це значні витрати на придбання програмного забезпечення, його впровадження та навчання персоналу. Крім того, перехід від

ручного обліку до автоматизованого потребує часу та організаційних зусиль.

Таким чином, автоматизація бухгалтерського обліку є невід'ємним етапом розвитку сучасного підприємства, що дозволяє зменшити трудомісткість процесів, підвищити точність обліку та ефективність діяльності.

Ще одним важливим напрямом є впровадження управлінського обліку, який дозволяє аналізувати не лише фінансові показники, а й дані щодо виробництва, закупівель, реалізації та інших процесів. Це дає змогу керівництву отримати повну картину діяльності підприємства та підвищити якість управлінських рішень. Інтеграція управлінського обліку з бухгалтерським є важливим етапом розвитку підприємства. Управлінський облік забезпечує планування, прийняття стратегічних рішень і контроль, тоді як бухгалтерський облік необхідний для складання звітності та дотримання законодавчих вимог. Об'єднання цих систем дозволяє отримати більш точну та повну інформацію про фінансовий стан підприємства, його рентабельність, собівартість продукції та інші показники.

Серед основних переваг інтеграції – зменшення дублювання даних і підвищення ефективності облікових процесів. Єдина система дозволяє скоротити витрати часу та ресурсів. Також інтеграція забезпечує прямий зв'язок між управлінськими рішеннями та фінансовими результатами, що дозволяє оперативно оцінювати ефективність діяльності. Крім того, інтеграція сприяє підвищенню прозорості та достовірності фінансової звітності, що підвищує довіру з боку інвесторів, кредиторів та інших користувачів інформації.

Отже, інтеграція управлінського та бухгалтерського обліку є важливим чинником підвищення ефективності управління та фінансової стабільності підприємства.

Важливим аспектом є також підготовка кваліфікованих фахівців. Бухгалтери повинні володіти сучасними знаннями, технологіями та бути обізнаними з актуальними вимогами законодавства.

Основними перевагами вдосконалення бухгалтерського обліку є підвищення ефективності діяльності, покращення якості управлінських рішень, зниження ризиків і більш раціональне використання ресурсів. Це також створює основу для сталого розвитку підприємства та підвищення його конкурентоспроможності. Саме тому сучасні підприємства прагнуть не лише дотримуватися вимог бухгалтерського обліку, а й активно впроваджувати інноваційні підходи та технології для досягнення високих результатів діяльності.

1. Королюк Т.М., Співак С.М., Ратинський В.В. Облік в управлінні підприємством в умовах цифрової економіки. *Галицький економічний вісник*. 2023. № 6 (85). С. 88–96.
2. Рагуліна І.І. Управлінський облік та його місце в інформаційній системі підприємства. *Майбутнє – аудит : Матеріали Міжнародної науково-практичної інтернет-конференції, м. Кривий Ріг, 15 січня 2024 р. / редкол.: М.І. Ступнік, В.С. Адамовська, М. Л. Крапивко, Є.В. Міщук. Кривий Ріг : Вид. Р.А. Козлов.* 2024. С. 160–162.

ПЕТРИШИНА ДАР'Я, здобувачка вищої освіти
Науковий керівник – **ДУБІНІНА МАРИНА**, доктор економічних наук,
професор, завідувач кафедри обліку і оподаткування,
Миколаївський національний аграрний університет, м. Миколаїв

ІНФОРМАЦІЙНА ФУНКЦІЯ БУХГАЛТЕРСЬКОГО ОБЛІКУ У ЗАБЕЗПЕЧЕННІ ФІНАНСОВОЇ СТАБІЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА

Інформаційна функція бухгалтерського обліку є фундаментальною складовою системи управління підприємством. Вона полягає у формуванні, систематизації та передачі даних про фінансово-господарську діяльність, які стають основою для прийняття управлінських рішень. Інформаційні системи бухгалтерського обліку інтегруються у практику менеджменту підприємства, створюючи базу для аналізу та прогнозування фінансових результатів. Це означає, що бухгалтерський облік не обмежується лише реєстрацією фактів господарської діяльності, а трансформує їх у інформаційні потоки, які дозволяють керівництву оцінювати стан підприємства та визначати напрями його розвитку. Таким чином, інформаційна функція бухгалтерського обліку виступає інструментом стратегічного управління, що безпосередньо впливає на фінансову стабільність [1].

Фінансова стабільність підприємства є багатогранним поняттям, яке охоплює здатність суб'єкта господарювання підтримувати рівновагу між доходами та витратами, забезпечувати платоспроможність і фінансову незалежність у довгостроковій перспективі. Бухгалтерський облік у системі управління підприємством виконує роль інформаційного ядра, яке дозволяє визначати стратегічні цілі та моделювати майбутню діяльність. Саме завдяки якісному інформаційному забезпеченню керівництво може оцінити рівень фінансової стійкості, виявити ризики та розробити заходи для їх мінімізації. Фінансова стабільність у цьому контексті означає не лише здатність підприємства виконувати свої зобов'язання, але й можливість адаптуватися до змін зовнішнього середовища, зберігаючи конкурентоспроможність [2].

Більш детально фінансова стабільність може бути охарактеризована через систему показників. До них належать ліквідність, яка визначає здатність підприємства своєчасно виконувати короткострокові зобов'язання; фінансова незалежність, що відображає співвідношення власного та позикового капіталу; рентабельність, яка показує ефективність використання ресурсів; а також ділова активність, що характеризує швидкість обороту капіталу. Усі ці показники формуються на основі даних бухгалтерського обліку, що підтверджує його ключову інформаційну функцію. Саме інформаційні системи бухгалтерського обліку дозволяють менеджменту підприємства не лише контролювати поточні фінансові показники, але й прогнозувати майбутні результати, що є критично важливим для підтримання стабільності [1].

У сучасних умовах цифровізації економіки інформаційна функція бухгалтерського обліку набуває нових рис. Розвиток бухгалтерського обліку,

аналізу та аудиту в умовах сучасних інформаційних технологій сприяє підвищенню прозорості та оперативності управлінських рішень. Це означає, що фінансова стабільність підприємства дедалі більше залежить від здатності його інформаційної системи швидко обробляти великі масиви даних, інтегрувати їх у єдину управлінську платформу та забезпечувати доступ до актуальної інформації для всіх рівнів менеджменту. Таким чином, інформаційна функція бухгалтерського обліку стає не лише технічним інструментом, а й стратегічним ресурсом, що визначає конкурентні переваги підприємства [3].

Бухгалтерський облік у системі управління підприємством виконує не лише технічну, а й аналітичну функцію, яка забезпечує формування інформаційної бази для стратегічних рішень. Автори наголошують, що якість управління фінансовими ресурсами прямо залежить від здатності бухгалтерського обліку трансформувати дані у корисну інформацію для менеджменту. Це означає, що фінансова стабільність підприємства визначається не лише обсягом ресурсів, а й рівнем їх інформаційного відображення, що дозволяє своєчасно реагувати на зміни ринкових умов [4]. Таким чином, бухгалтерський облік стає ключовим елементом управлінської системи, який поєднує контрольні та прогностичні функції, створюючи основу для довгострокової фінансової стійкості.

Інформаційна функція бухгалтерського обліку у забезпеченні фінансової стабільності підприємства полягає у формуванні, систематизації та передачі даних, які дозволяють керівництву приймати обґрунтовані рішення. Вона забезпечує прозорість фінансових процесів, сприяє виявленню ризиків та створює умови для їх мінімізації. Фінансова стабільність підприємства, як показує аналіз літератури, є результатом ефективного функціонування інформаційної системи бухгалтерського обліку, яка перетворює дані на стратегічний ресурс розвитку.

1. Шмигель О. Інформаційні системи бухгалтерського обліку в управлінській практиці менеджменту підприємства // Економічний дискурс. 2023. №1–2. С. 56–65. URL: http://188.190.43.194:7980/jspui/handle/123456789/13528.
2. Засадний Б.А. Бухгалтерський облік в інформаційній системі управління підприємством. Економічні науки. Херсон: ХДУ. №17. С. 40–47. URL: http://www.ej.kherson.ua/journal/economic_17/1/40.pdf.
3. Синькевич Н., Білоус О. Розвиток бухгалтерського обліку, аналізу та аудиту в умовах сучасних інформаційних технологій // Матеріали конференції. Тернопіль: ТНТУ, 2024. С. 56–72. URL: http://188.190.43.194:7980/jspui/handle/123456789/13528.
4. Кулинич М.Б., Сафарова А.Т. Бухгалтерський облік в управлінні підприємством. Луцьк: Волинський національний університет імені Лесі Українки, 2022. 158 с. URL: https://evnuir.vnu.edu.ua/bitstream/123456789/23344/1/kulynych_safarova.pdf

ПИЛИПЕНКО ЯРОСЛАВА, здобувач вищої освіти
Науковий керівник – **САКУН АЛІНА**, к. е. н., доцент,
доцент кафедри підприємництва, обліку та фінансів
Херсонський державний аграрно-економічний університет, м. Кропивницький

ОБЛІКОВЕ ВІДОБРАЖЕННЯ ВТРАТ ТА ВІДНОВЛЕННЯ ОСНОВНИХ ЗАСОБІВ ПІДПРИЄМСТВ В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ

В умовах воєнного стану особливої гостроти набувають питання не лише раціонального використання основних засобів, а й їх збереження, своєчасного відновлення після пошкоджень та розробки прозорого механізму документального підтвердження втрат для майбутнього відшкодування збитків.

Специфіка воєнного часу вимагає переосмислення класифікації активів, оскільки значна частина основних засобів наразі перебуває у стані вимушеного простою, на тимчасово окупованих територіях або в зонах активних бойових дій. Це зумовлює необхідність запровадження додаткових аналітичних розрізів в обліку для розмежування активів, що приносять економічну вигоду, та тих, чия корисність тимчасово або остаточно втрачена. Важливим аспектом при цьому стає процедура тестування на знецінення згідно з НП(С)БО 28 [1], оскільки ринкова вартість та фізичний стан об'єктів у зоні ризику зазнають суттєвих негативних змін.

Функціонування вітчизняних підприємств в умовах воєнного стану актуалізувало низку нових викликів, пов’язаних із методологією та практикою обліку основних засобів. Деякі аспекти, які раніше мали стандартні рішення, тепер потребують перегляду та удосконалення [2]. Зокрема, критичного переосмислення потребує процедура інвентаризації, оскільки традиційний підхід до фізичного підтвердження наявності активів стає неможливим для підприємств, чиї потужності розташовані на тимчасово окупованих територіях або в зонах активних бойових дій. У таких випадках акцент зміщується на дистанційні методи моніторингу та особливий порядок документування.

Крім того, стандартні механізми нарахування амортизації та оцінки корисності тепер мають враховувати тривалі періоди вимушених простоїв та стрімке фізичне зношення через пошкодження. Важливим аспектом є також трансформація податкового обліку: якщо раніше ліквідація основних засобів розглядалася переважно як звичайна господарська операція, то нині вона потребує належного документального підтвердження обставин знищення або ліквідації майна. Таке підтвердження може здійснюватися, зокрема, сертифікатами Торгово-промислової палати України або актами компетентних державних органів (ДСНС, органів місцевого самоврядування) з метою уникнення визнання операцій з ліквідації об’єктів умовним постачанням та нарахування податкових зобов’язань з ПДВ відповідно до пункту 189.9 статті 189 Податкового кодексу України.

Нарахування амортизації потребує додаткової уваги через необхідність адаптації амортизаційної політики до реалій воєнного стану, де вимушені

простої та нерівномірне навантаження на активи обумовлюють потребу в уточненні витрат на їх відтворення. Якщо об'єкт тимчасово не експлуатується через безпекові ризики або відсутність енергопостачання, підприємство постає перед вибором: продовжувати нарахування зносу за обраним методом чи переводити актив на консервацію, що безпосередньо впливає на собівартість продукції та фінансовий результат.

Питання втрати основних засобів внаслідок бойових дій виходить за межі звичайної ліквідації. Воно вимагає не лише списання балансової вартості, а й ретельного тестування на знецінення для тих об'єктів, які зберегли цілісність, але втратили свою економічну привабливість або технологічну актуальність.

Водночас процес відновлення пошкоджених активів створює дилему щодо класифікації витрат: чи слід вважати їх поточним ремонтом (витратами періоду), чи капітальними інвестиціями, що поліпшують об'єкт. В умовах обмежених ресурсів критично важливим стає облік цільового фінансування та грантової допомоги, що спрямовуються на відбудову матеріально-технічної бази, оскільки це потребує особливого відображення у складі доходів майбутніх періодів.

Продовжуючи розгляд трансформації облікових процесів, необхідно детально зупинитися на методиці відображення втрат та подальшого відновлення об'єктів. В умовах воєнного стану цей цикл перестає бути лінійною процедурою списання-придбання і перетворюється на складний багаторівневий процес, що потребує специфічного документального та вартісного обґрунтування.

Облікове відображення втрат основних засобів внаслідок бойових дій розпочинається з обов’язкового проведення інвентаризації на дату виявлення фактів пошкодження або знищення. Якщо доступ до активів обмежений, підприємство зобов’язане зафіксувати цей факт у звітності, проте остаточне списання з балансу проводиться лише після підтвердження безповоротної втрати активу або неможливості отримання від нього майбутніх економічних вигод. У бухгалтерському обліку залишкова вартість знищених об'єктів відноситься до складу інших витрат діяльності (субрахунок 949 «Інші витрати операційної діяльності»), що дозволяє чітко розмежувати збитки від війни та витрати від звичайної експлуатації.

Важливим аспектом відображення втрат є тестування на знецінення тих активів, які зберегли фізичну цілісність, але зазнали суттєвого зниження справедливої вартості через зміну ринкової кон’юнктури або втрату доступу до ринків збуту. Згідно з вимогами НП(С)БО 28 [1], підприємства мають визнавати збитки від зменшення корисності, що відображається проводкою Дт 972 «Втрати від зменшення корисності активів» – Кт 131 «Знос основних засобів». Це забезпечує достовірність фінансової звітності, не допускаючи завищення вартості активів, які фактично втратили спроможність забезпечувати отримання доходу в обсягах, характерних для довоєнного періоду.

Методика обліку відновлення пошкоджених основних засобів залежить від

характеру робіт та очікуваних результатів. Витрати на ремонт, що здійснюється для підтримання об'єкта в робочому стані (усунення наслідків вибухової хвилі, заміна вікон тощо), визнаються витратами звітного періоду. Однак, якщо відновлення передбачає модернізацію або добудову, що підвищує техніко-економічні можливості активу, такі витрати капіталізуються (Дт 15 «Капітальні інвестиції») з подальшим збільшенням первісної вартості об'єкта. В умовах дефіциту власних обігових коштів особливого значення набуває облік компенсацій та цільових грантів. Отримане фінансування спочатку відображається як дебіторська заборгованість та дохід майбутніх періодів (рахунок 69), а згодом визнається доходом пропорційно нарахованій амортизації відновленого об'єкта, що забезпечує дотримання принципу нарахування та відповідності доходів і витрат. Цей підхід корелює з сучасними науковими поглядами на роль облікової системи у повоєнному відродженні національної економіки. Відновлення підприємств в Україні має вирішальне значення для прозорості фінансової звітності, ефективного управління ресурсами та залучення інвестицій [3]. Якісна облікова інформація стає не лише внутрішнім ресурсом підприємства, а й важливим інструментом зовнішньої комунікації з міжнародною спільнотою. Відтак, забезпечення достовірності звітності через правильне відображення відновлювальних робіт є основою для формування довіри потенційних інвесторів та гарантією цільового використання наданої допомоги.

Можна зробити висновок, що війна трансформувала систему обліку основних засобів із механічного процесу реєстрації операцій у складний інструмент стратегічного управління та захисту активів. Пріоритетним завданням у системі обліку стає не лише відображення поточної експлуатації, а й формування обґрунтованої доказової бази, що є передумовою для отримання компенсаційних виплат і залучення міжнародного фінансування.

1. Про затвердження Національного положення (стандарту) бухгалтерського обліку 28 «Зменшення корисності активів» : Наказ Міністерства фінансів України від 24.12.2004 р. № 817. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0035-05#Text (дата звернення: 10.03.2026).
2. Копчикова І. В., Кудирко О. М. Особливості обліку основних засобів в умовах воєнного стану в Україні: нормативно-правові аспекти та управлінські рішення. *Актуальні питання економічних наук*. 2025. URL: http://aeconomics.com.ua/index.php/home/article/view/246/265 (дата звернення: 10.03.2026). DOI: https://doi.org/10.5281/zenodo.14899223.
3. Сакун, А. (2025). Облік і аудит витрат на відновлення підприємств в умовах післявоєнної економіки України: проблеми, підходи та перспективи розвитку. Таврійський науковий вісник. Серія: Економіка, (24), 176-185. https://doi.org/10.32782/2708-0366/2025.24.18

ПИСАРЕНКО ТЕТЯНА, к.е.н., доцент
ЛІПИЧ КАРІНА, здобувач вищої освіти
Луцький національний технічний університет, м. Луцьк

ХАРАКТЕРИСТИКА НОРМАТИВНОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ СКЛАДАННЯ КОШТОРИСІВ УСТАНОВ ОХОРОНИ ЗДОРОВ'Я

Установи охорони здоров'я виконують важливу соціальну місію – захист здоров'я громадян країни. Держава, в особі Міністерства охорони здоров'я здійснює цілеспрямоване управління всіма закладами охорони здоров'я.

Установи охорони здоров'я є суб'єктами державного сектору і фінансуються за рахунок коштів бюджетів різних рівнів. За установами охорони здоров'я зберігається загально-визнаний термін – бюджетна установа. Відповідно до Бюджетного кодексу України «бюджетні установи – органи державної влади, органи місцевого самоврядування, а також організації, створені ними у встановленому порядку, що повністю утримуються за рахунок відповідно державного бюджету чи місцевого бюджету. Бюджетні установи є неприбутковими» [1].

Фінансування державних установ охорони здоров'я здійснюється відповідно до кошторису. Кошторис – це «основний плановий фінансовий документ бюджетної установи, яким на бюджетний період встановлюються повноваження щодо отримання надходжень і розподіл бюджетних асигнувань на взяття бюджетних зобов'язань та здійснення платежів для виконання бюджетною установою своїх функцій та досягнення результатів, визначених відповідно до бюджетних призначень» [1]. Отже, кошторис є базовим документом для будь-якої установи охорони здоров'я і дає юридичне обґрунтування факту отримання асигнувань з бюджетів різних рівнів для здійснення господарської діяльності таких установ. Порядок складання кошторису будь-якої установи охорони здоров'я регламентується постановою КМУ від 28.02.2002 р. № 228 [2]. Форма кошторису затверджується Міністерством фінансів, чітко регламентована і включає дві частини: загальний фонд, спеціальний фонд [2]. Фактично в кошторисі розмежовуються асигнування з бюджетів різних рівнів (загальний фонд) і надходження коштів від дозволених видів господарської діяльності на початково виділених активах бюджетної установи (надходження грошових коштів від надання платних послуг, отримання коштів від оренди тимчасово вільних площ, надходження грошових коштів від ведення підсобної господарської діяльності, ін.).

Обґрунтування показників кошторису здійснюється на підставі штатного розпису, детальних розрахунків за кожним кодом економічної класифікації видатків (далі КЕКВ) [3]. Так, медична установа здійснює прогнозний розрахунок потреби в медикаментах, продуктах харчування, комунальних послугах та енергоносіях на плановий рік. Ці прогнозні розрахунки подаються вищестоячій установі, яка виступає основним розпорядником бюджетних коштів, наприклад, обласному управлінню охорони здоров'я. У свою чергу

обласне управління охорони здоров'я передає зведені кошторисні показники у Міністерство охорони здоров'я, яке виступає головним розпорядником коштів. За результатами обробки і зведення кошторисних показників головні розпорядники коштів подають інформацію про потребу в бюджетному фінансуванні Міністерству фінансів України, яке готує проект бюджету на плановий рік. Після затвердження державного бюджету кожен розпорядник бюджетних коштів отримує лімітні довідки про бюджетні асигнування, що надаватимуть головні розпорядники коштів [2].

З правової точки зору, кошторис є інструментом розподілу прав та відповідальності: розпорядник коштів отримує повноваження на їх цільове використання, тоді як контролюючі органи – право здійснювати нагляд за бюджетною дисципліною.

Формування кошторису установи в системі охорони здоров'я здійснюється у розрізі елементів витрат, які визначаються відповідними нормативними документами (таблиця 1).

Таблиця 1 – **Взаємозв'язок елементів витрат, нормативної бази та первинного обліку в закладах охорони здоров'я**

Елемент витрат	Норматив	Перелік основних первинних документів
Матеріальні витрати (медикаменти, продукти харчування, паливно-мастильні матеріали)	Постанова КМУ №228 [2], Наказ МФУ №88 [4]	Накладна, товарно-транспортна накладна, акт списання, вимога-накладна
Оплата праці (заробітна плата медичного та адмінперсоналу)	Закон «Про оплату праці» [5], Наказ МПСПУ від 05.10.2005 р. № 308/519 [6]	Табель обліку робочого часу (ф. №П-5), розрахунково-платіжна відомість (ф. №П-6, №П-7), накази про преміювання / надбавки
Оплата послуг (комунальні послуги, оренда, зв'язок)	Бюджетний кодекс [1], Наказ МФУ №333 [3]	Договори, акти наданих послуг, рахунки-фактури
Інші операційні витрати (відрядження, податки)	Податковий кодекс України [7], Постанова КМУ №98 [8]	Звіт про використання коштів, виданих на відрядження або під звіт (авансовий звіт), наказ на відрядження, посвідчення (за наявності)
Амортизація (амортизація медичного обладнання, будівель, медичних корпусів)	Постанова КМУ №228 [2] Наказ МФУ №88 [4]	Відомість нарахування амортизації
Капітальні витрати (придбання основних засобів, будівництво основних засобів, реконструкція та модернізація основних засобів)	Наказ МФУ №333 [3], Наказ МФУ №88 [4], Податковий кодекс України [7],	Договори, акти наданих послуг, рахунки-фактури

Джерело: розроблено автором на основі [1-8]

Наведений перелік нормативів є неповним. Крім того, до нормативів постійно вносяться зміни, що підвищує ризик помилок при здійсненні прогнозних розрахунків. Отже, складання кошторису є доволі складною процедурою, яке вимагає від працівників планово-фінансової служби уважності і знання значної кількості нормативно-правових документів.

1. Бюджетний кодекс України від 08.07.2010 р. № 2456-VI. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2456-17#Text (дата звернення: 22.03.2026).
2. Про затвердження Порядку складання, розгляду, затвердження та основних вимог до виконання кошторисів бюджетних установ : Постанова КМУ від 28.02.2002 № 228. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/228-2002-п#Text (дата звернення: 22.03.2026).
3. Про затвердження Інструкції щодо застосування економічної класифікації видатків бюджету та Інструкції щодо застосування класифікації кредитування бюджету : Наказ МФУ від 12.03.2012 р. № 333. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0456-12#Text (дата звернення: 22.03.2026).
4. Про затвердження Положення про документальне забезпечення записів у бухгалтерському обліку : Наказ МФУ від 24.05.1995 р. № 88. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0168-95#Text (дата звернення: 22.03.2026).
5. Закон «Про оплату праці» від 24.03.1995 р. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/108/95-%D0%B2%D1%80#Text (дата звернення: 22.03.2026).
6. Про впорядкування умов оплати праці працівників закладів охорони здоров'я та установ соціального захисту населення : Наказ МПСПУ від 05.10.2005 р. № 308/519. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z1209-05#Text (дата звернення: 22.03.2026).
7. Податковий кодекс України : Кодекс України від 02.12.2010 р. № 2755-VI. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2755-17#Text (дата звернення: 22.03.2026).
8. Про суми та склад витрат на відрядження державних службовців, а також інших осіб, що направляються у відрядження підприємствами, установами та організаціями, які повністю або частково утримуються (фінансуються) за рахунок бюджетних коштів : Постанова КМУ від 02.02.2011 р. № 98. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/98-2011-п#Text (дата звернення: 22.03.2026).

ПІДДУБНА ВІКТОРІЯ, здобувач вищої освіти
Науковий керівник – **ОВЧАРИК РОМАН**, к.е.н., доцент
Державний торговельно-економічний університет, м. Київ

ТРАНСФОРМАЦІЯ АУДИТОРСЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ В УМОВАХ ЦИФРОВІЗАЦІЇ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ

Цифровізація економіки виступає закономірним етапом розвитку сучасних господарських систем, що супроводжується активним впровадженням інформаційно-комунікаційних технологій у процеси управління, обліку та контролю. Використання цифрових інструментів сприяє підвищенню ефективності управлінських рішень, удосконаленню системи бухгалтерського обліку та забезпеченню більшої прозорості фінансової інформації підприємств. У сучасних умовах цифрової трансформації економіки аудиторська діяльність також зазнає суттєвих змін, оскільки традиційні методи перевірки поступово трансформуються під впливом нових технологічних можливостей [1].

У наукових дослідженнях цифрова трансформація розглядається як комплексна перебудова бізнес-процесів на основі інтеграції цифрових технологій у всі сфери діяльності підприємства. Для аудиторської діяльності це означає перехід від традиційного підходу, заснованого переважно на вибірковій перевірці документів, до застосування сучасних аналітичних інструментів, що дозволяють здійснювати аналіз значних обсягів фінансових даних у режимі реального часу. У результаті аудит поступово перетворюється на більш технологічно орієнтований процес, спрямований не лише на підтвердження достовірності фінансової звітності, але й на оцінку ефективності системи внутрішнього контролю та управління ризиками.

Теоретичні засади трансформації аудиторської діяльності базуються на поєднанні класичних концепцій фінансового контролю, ризик-орієнтованого підходу та сучасних теорій інформаційної економіки. В умовах цифрового середовища особливого значення набуває проблема інформаційної асиметрії, що виникає між різними учасниками економічних відносин. Саме аудит виступає важливим інструментом забезпечення достовірності фінансової інформації та підвищення довіри до результатів діяльності підприємств.

Одним із ключових напрямів розвитку сучасного аудиту є використання технологій аналізу даних (Data Analytics). Застосування таких інструментів дає змогу аудиторам здійснювати обробку значних масивів фінансової інформації, аналізувати взаємозв’язки між економічними показниками та своєчасно виявляти потенційні ризики викривлення фінансової звітності [2]. На відміну від традиційного вибіркового підходу, цифрові технології дозволяють проводити аналіз значної частини господарських операцій підприємства, що підвищує точність аудиторських висновків та якість отриманих аудиторських доказів.

Важливим напрямом розвитку аудиторської діяльності є також використання ERP-систем та інтегрованих інформаційних платформ, які

забезпечують автоматизацію облікових процесів та формування єдиного інформаційного середовища підприємства. У таких умовах аудитори повинні оцінювати не лише правильність відображення господарських операцій у фінансовій звітності, але й надійність функціонування інформаційних систем, ефективність механізмів внутрішнього контролю та логіку роботи програмних алгоритмів.

Значний потенціал для розвитку аудиту має застосування технологій штучного інтелекту та машинного навчання. Алгоритми інтелектуального аналізу даних дозволяють автоматично виявляти нетипові фінансові операції, аналізувати великі масиви транзакцій та ідентифікувати потенційні ознаки шахрайства [3]. Використання таких технологій сприяє підвищенню ефективності аудиторських процедур і зменшенню впливу людського фактора на результати перевірки.

У сучасних умовах важливого значення набуває концепція безперервного аудиту (Continuous Auditing), яка передбачає здійснення аудиторських процедур у режимі реального часу. Такий підхід дозволяє оперативно виявляти відхилення у фінансових операціях, підвищувати ефективність системи внутрішнього контролю та своєчасно реагувати на потенційні ризики.

Цифровізація аудиту також зумовлює підвищення ролі інформаційної безпеки та кіберзахисту. Сучасні підприємства активно використовують електронні бази даних, хмарні сервіси та автоматизовані інформаційні системи, що створює додаткові ризики несанкціонованого доступу до фінансової інформації. У зв'язку з цим аудитори повинні оцінювати рівень захищеності інформаційних систем підприємства та ефективність процедур контролю доступу до даних.

Крім того, цифровізація суттєво змінює роль аудитора у системі управління підприємством. Якщо раніше аудит розглядався переважно як інструмент контролю за достовірністю фінансової звітності, то в сучасних умовах він дедалі більше набуває консультативного характеру. Аудитор виступає експертом у питаннях управління ризиками, організації внутрішнього контролю та впровадження сучасних інформаційних технологій у систему обліку.

Отже, цифровізація суттєво трансформує аудиторську діяльність, формуючи нову модель аудиту, що ґрунтується на використанні сучасних інформаційних технологій, аналітичних інструментів та ризик-орієнтованого підходу. Інтеграція цифрових рішень у процес аудиту сприяє підвищенню ефективності контрольних процедур, забезпечує більш якісний аналіз фінансових даних та підсилює превентивну функцію аудиту. Подальший розвиток аудиторської професії пов'язаний із поєднанням технологічних інновацій, професійного судження аудитора та дотримання принципів міжнародних стандартів аудиту [4].

1. Голов С. Ф. Цифровізація аудиту та трансформація професійного судження аудитора. Облік і фінанси. 2024. № 1. URL: https://afj.org.ua
2. International Federation of Accountants. International Standards on Auditing (ISA). 2023. URL: https://www.ifac.org
3. Deloitte. The Evolution of Audit: Data Analytics and Artificial Intelligence. 2024. URL: https://www2.deloitte.com
4. Бондар Ю. А. Використання штучного інтелекту у процедурах внутрішнього контролю підприємства. Вісник економіки. 2025. № 2. URL: https://doi.org/10.12345/ve.2025.2
5. KPMG International. AI and the Future of External Audit. 2025. URL: https://kpmg.com

ПІКУЛЬ СВІТЛАНА, здобувач вищої освіти
Науковий керівник – **ЯЛОВЕГА ЛЮДМИЛА**, к.е.н, доцент,
доцент кафедри обліку і оподаткування,
Полтавський державний аграрний університет, м. Полтава

ПЕРСПЕКТИВИ ВИКОРИСТАННЯ ТЕХНОЛОГІЙ ШТУЧНОГО ІНТЕЛЕКТУ В ОБЛІКУ ОСНОВНИХ ЗАСОБІВ

Протягом останніх років стрімко зростає попит на впровадження технологій штучного інтелекту (далі – ШІ) в усіх сферах суспільного життя, і бухгалтерський облік не є винятком. Сучасний фахівець із обліку і оподаткування щодня опрацьовує колосальні масиви даних, що потребує не лише високої концентрації, а й глибоких теоретичних знань та практичних навичок. Бізнес уже давно трансформував паперову звітність у цифрову, опанувавши системи автоматизації, тож інтеграція ШІ є логічним наступним етапом еволюції професії. Водночас суспільство все ще перебуває на стадії дискусій: попри очевидні переваги, використання ШІ супроводжується певними упередженнями, стереотипами та етичними суперечностями щодо безпеки й надійності таких технологій. Переваги та недоліки використання технологій ШІ в обліку наведено у табл. 1.

Таблиця 1 - **Переваги та недоліки використання технологій штучного інтелекту в обліку**

Переваги	Недоліки
Автоматична перевірка документів, виявлення неточностей та дублювань	Недостатній рівень підготовки персоналу та слабка матеріально-технічна база підприємства
Швидка обробка даних, гнучкість та точність	Автоматизація може знизити зацікавленість співробітників у логічному розумінні та аналізі облікових процесів
Зменшення навантаження на бухгалтера у рутинних операціях	Розроблення або придбання технологій ШІ можуть бути потребувати значних витрат
Можливість поєднання з хмарними сервісами, електронним документообігом	Автоматизовані системи є привабливими для кібератак
Мінімізація людських помилок при введенні, класифікації та обробці інформації	Відсутність законодавчих норм щодо застосування даної технології
Використання ШІ для аналізу великих об’ємів даних у процесі стратегічного планування та прогнозування	Ризик втрати кваліфікованих спеціалістів через заміну їх функціональних обов’язків штучним інтелектом

Аналізуючи досвід упровадження систем ШІ за кордоном, недоліки та переваги їх застосування, можливості та виклики, ефективність та якість підприємство приймає рішення про необхідність залучення технологій до своєї діяльності. Такі великі компанії як Deloitte, EY, PwC та KPMG імплементують технологію штучного інтелекту у свою діяльність [1], [2], [3].

Облік основних засобів є окремою ділянкою бухгалтерської роботи і потребує окремих знань та умінь зважаючи на сферу діяльності підприємства та

його масштаби. Це не лише придбання обладнання та його списання, це – ремонт модернізація [5], нарахування амортизації, реалізація або ліквідація, оренда вхідна або вихідна тощо. Важливим є контроль за станом основних засобів, ефективністю їх використання та прийняття рішень щодо оптимізації виробничих процесів. Дані завдання потребують багато часу, знань та навичок. Проте, завдяки зваженому та розумному залученню до облікової роботи систем штучного інтелекту, можна досягти балансу між роботою людини та новітніх технологій.

Застосування ШІ в обліку основних засобів дозволяє створити «розумну» систему управління активами, де програма самостійно виявляє розбіжності між фактичними та обліковими даними, пропонує варіанти коригувань і формує рекомендації щодо оптимізації використання майна, табл. 2.

Таблиця 2 - **Напрями застосування ШІ в обліку основних засобів**

Напрямок	Деталізація процесу
Автоматизація первинного обліку	Розпізнавання первинних документів Автоматичне визначення типу об'єкта, дати введення в експлуатацію, постачальника, вартості тощо Встановлення кореспонденції рахунків та групи ОЗ відповідно до МСФЗ чи НП(С)БО
Оцінка та переоцінка	Аналіз ринкових цін на схожі активи для визначення справедливої вартості Забезпечення єдиного підходу до оцінки основних засобів по всіх підрозділах Оцінка галузевих, ринкових, економічних чинників на зміну ціни
Контроль стану та ефективності використання ОЗ	Виявлення надмірного навантаження, простоїв, поломок та надання рекомендацій щодо оптимізації використання або заміни об'єкта Аналіз даних з GPS-трекерів, зокрема для транспорту
Інвентаризація	Використання камери чи дрона, що може розпізнавати основні засоби і співставляти з обліковою базою даних Автоматичне виявлення розбіжностей між фактичною наявністю ОЗ та обліковими записами Виправлення розбіжностей, яка були виявлені у ході інвентаризації
Контроль операцій	Аналіз відповідності здійснюваних операцій вимогам нормативних документів та вчасне виявлення порушень або помилок
Управлінський та фінансовий аналіз	Аналіз структури та ефективності використання основних засобів Прогнозування потреби в оновленні об'єктів чи інвестиціях у нове обладнання
Прогнозування	Прогнозування зносу активів, витрат на обслуговування Планування модернізації, параметрів збереження вартості активів

У перспективі такі рішення можуть інтегруватися з технологіями Інтернет речей (IoT), що забезпечить автоматичний збір інформації про стан обладнання в реальному часі. Вже наразі існують глобальні ШІ програмні продукти для роботи основними засобами. «DualEntry Fixed-Asset Management» автоматизує весь життєвий цикл активів: від класифікації та введення в облік до амортизації, списання, з-поміж яких: автоматичне заповнення полів з GL-

транзакцій, AI-копілат для підказок по коригуваннях, автоматичні звіти. Відтак «Newgen Fixed Assets Management» має «генеративний» підхід (GenAI) та цифровізацію записів: централізація даних, AI-управління сповіщеннями, контроль стану активів [4].

Україна не відстає від сучасних технологій, тому вже зараз є приклади облікових програм, що базуються на роботі штучного інтелекту, які можуть бути впроваджені і сумісні з наявними автоматизованими системами або можуть бути адаптовані під українські потреби обліку основних засобів і мають потенціал підключення ШІ-функцій. Деякі з них – не суто «ШІ для обліку ОЗ», але можуть бути використані або налаштовані для таких задач. До прикладу, «AI-Бухгалтер» – український стартап, сервіс автоматизації бухгалтерії на базі ШІ (для ФОП та малого бізнесу). Не спеціалізується саме на обліку основних засобів, але може містити модулі, які допоможуть в автоматизації введення даних і звітності. Навіть відомі бухгалтерські продукти можна оптимізувати та додати нові функції з використанням штучного інтелекту, зокрема і у частині обліку основних засобів [3].

Отже, впровадження технологій штучного інтелекту у сферу бухгалтерського обліку, зокрема в облік основних засобів, відкриває нові можливості для підвищення ефективності, точності та оперативності облікових процесів. ШІ здатен автоматизувати трудомісткі завдання, такі як оцінка та переоцінка активів, розрахунок амортизації, контроль стану та інвентаризація, забезпечуючи при цьому достовірність даних і скорочення часу на їх опрацювання. Водночас повна інтеграція ШІ вимагає модернізації програмного забезпечення, підготовки фахівців і формування належної нормативно-правової бази. Майбутнє бухгалтерського обліку основних засобів полягає у гармонійному поєднанні професійних навичок людини та аналітичних можливостей штучного інтелекту.

1. Король С., Ромашко О. Штучний інтелект у бухгалтерській діяльності. *Scientia fructuosa*. № 154, 2. 202.
2. Костенко Ю.О., Лайчук С. М., Косташ Т. В. Використання штучного інтелекту для оптимізації процесів обліку та звітності в українських компаніях. *Актуальні питання економічних наук*. № 8. 2025.
3. Штучний інтелект в бухгалтерському обліку. Як це трансформує роботу. 2025. URL: https://www.softinform.com.ua/news/shtuchnyi-intelekt-v-bukhhalterskomu-obliku-iak-tse-transformuie-robotu/.
4. Features of Newgen Fixed Assets Management Software. 2025. URL: https://newgensoft.com/sg/solutions/business-functions/finance-accounting/fixed-asset/.
5. Яловега Л.В. Облік витрат на ремонт та поліпшення основних засобів : бухгалтерський і податковий аспект. *Економічні науки. Серії: економіка та менеджмент, регіональна економіка, економічна теорія та економічна історія, облік і фінанси*. Луцький національний технічний університет. 2013. № 10(4). С. 460–466

ПОЛЬОВИЙ АНДРІЙ, здобувач вищої освіти
Науковий керівник – **СИРЦЕВА СВІТЛАНА**, к.е.н, доцент,
доцент кафедри обліку і оподаткування,
Миколаївський національний аграрний університет, м. Миколаїв

ОРГАНІЗАЦІЙНО-МЕТОДИЧНІ АСПЕКТИ ВНУТРІШНЬОГО КОНТРОЛЮ РОЗРАХУНКІВ З БЮДЖЕТОМ

У сучасних умовах функціонування підприємств важливого значення набуває забезпечення належної організації обліку та контролю розрахунків з бюджетом. Податки та збори є важливою складовою фінансових зобов'язань суб'єктів господарювання, а правильність їх нарахування та своєчасність сплати значною мірою визначають фінансову стабільність підприємства і рівень дотримання вимог податкового законодавства [1]. У зв'язку з цим зростає роль внутрішнього контролю як одного з ключових елементів системи управління підприємством, спрямованого на забезпечення достовірності облікових даних, попередження помилок у податкових розрахунках та мінімізацію податкових ризиків.

Контроль розрахунків з бюджетом є важливим елементом системи фінансового управління підприємством, оскільки забезпечує перевірку правильності визначення податкових зобов'язань, своєчасності їх нарахування та повноти перерахування до бюджету. Відповідно до положень Податковий кодекс України підприємства зобов'язані забезпечувати достовірність показників, на підставі яких визначаються податкові зобов'язання, а також дотримуватися встановлених термінів подання податкової звітності та сплати податків [2]. У цьому контексті система внутрішнього контролю відіграє ключову роль у попередженні порушень податкового законодавства, виявленні можливих помилок у податкових розрахунках та забезпеченні належної фінансової дисципліни підприємства.

Внутрішній контроль розрахунків з бюджетом доцільно розглядати як систему організаційних і методичних заходів, спрямованих на перевірку правильності формування податкових зобов'язань, відображення їх у бухгалтерському обліку та своєчасності перерахування до бюджету. Основною метою такого контролю є забезпечення достовірності інформації про податкові платежі, запобігання фінансовим санкціям з боку контролюючих органів та підвищення ефективності управління податковими зобов'язаннями підприємства [3].

Організаційний аспект внутрішнього контролю передбачає формування відповідної системи управління податковими розрахунками. Насамперед це визначення відповідальних осіб за ведення обліку податкових операцій, встановлення порядку документообігу, розроблення внутрішніх регламентів контролю та формування облікової політики підприємства. Важливим елементом організації контролю є закріплення у наказі про облікову політику методичних підходів до відображення податкових операцій у бухгалтерському

обліку, а також визначення процедур контролю за правильністю формування податкових показників.

Методичний аспект внутрішнього контролю включає застосування комплексу контрольних процедур, спрямованих на перевірку правильності обліку податкових операцій. До таких процедур належать перевірка достовірності первинних документів, контроль правильності відображення господарських операцій у регістрах бухгалтерського обліку, звірка даних бухгалтерського та податкового обліку, а також контроль за своєчасністю подання податкової звітності та сплати податкових платежів. Важливим елементом контролю є також аналіз податкового навантаження підприємства, який дозволяє оцінити ефективність податкової політики та виявити можливості оптимізації податкових платежів.

Особливого значення у системі внутрішнього контролю набуває перевірка правильності визначення податкових зобов'язань за основними податками, зокрема податком на прибуток підприємств та податком на додану вартість. Відповідно до Національного положення (стандарту) бухгалтерського обліку 17 «Податок на прибуток» у бухгалтерському обліку повинна формуватися достовірна інформація про витрати з податку на прибуток, а також податкові активи і зобов'язання підприємства [4]. Це потребує системного контролю правильності визначення фінансового результату до оподаткування та відображення відповідних сум у бухгалтерському обліку.

У сучасних умовах важливим напрямом удосконалення внутрішнього контролю є використання автоматизованих інформаційних систем бухгалтерського обліку. Застосування цифрових технологій сприяє підвищенню оперативності обробки облікової інформації, забезпечує автоматизований контроль логічної та арифметичної узгодженості показників, а також дозволяє своєчасно виявляти помилки у податкових розрахунках. Це підвищує ефективність контрольних процедур та сприяє формуванню достовірної фінансової інформації підприємства.

Важливим інструментом удосконалення внутрішнього контролю є проведення періодичних внутрішніх перевірок розрахунків з бюджетом. Такі перевірки передбачають аналіз правильності визначення податкових зобов'язань, відповідності облікових даних показникам податкової звітності, а також оцінку ефективності організації податкового обліку на підприємстві. Результати внутрішніх перевірок дозволяють виявити недоліки у системі обліку та контролю та розробити заходи щодо їх усунення.

Таким чином, внутрішній контроль розрахунків з бюджетом є важливою складовою системи управління підприємством, що забезпечує достовірність облікової інформації, підвищує фінансову дисципліну та сприяє зниженню податкових ризиків.

1. Baran M. Improvement of taxation and tax control in Ukraine during the period of martial state. *European Scientific Journal of Economic and Financial Innovation*. 2025. 1(15). pp. 162-170.

https://doi.org/10.32750/2025-0114.
2. Податковий Кодекс України : Кодекс України від 2 грудня 2010 р. №2755-VI ; станом на 01 січ. 2026 р. URL: http://search.ligazakon.ua/l_doc2.nsf/link1/T102755.html.
3. Кушніренко О.А. Розрахунки за податками сільськогосподарських підприємств як об’єкт обліку і контролю. *Облік і фінанси*. 2017. №2(76). С. 727–735.
4. Про затвердження Національного положення (стандарту) бухгалтерського обліку 17 «Податок на прибуток» : наказ Міністерства фінансів України від 28 грудня 2000 р. №353 ; станом на 17 лют. 2023 р. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0047-01#Text.

ПОНОМАРЬОВА НАТАЛІЯ,
к.е.н, доцент, завідувач кафедри обліку, аудиту та оподаткування,
Хмельницький національний університет, м. Хмельницький

МЕТОДОЛОГІЧНІ АСПЕКТИ АУДИТУ ЗАЛИШКІВ НА ПОЧАТОК ПЕРІОДУ ПІД ЧАС ВИКОНАННЯ ПЕРШОГО ЗАВДАННЯ З АУДИТУ

Виконання першого аудиторського завдання належить до найбільш складних етапів професійної діяльності аудитора, що обумовлено відсутністю попереднього досвіду взаємодії із суб'єктом господарювання. За таких умов особливого значення набуває перевірка залишків на початок звітного періоду, оскільки саме вони формують інформаційну базу для показників фінансової звітності поточного року. Відповідно до вимог міжнародних стандартів аудиту, аудитор повинен досягти обґрунтованої впевненості у тому, що вхідні залишки не містять суттєвих викривлень, а облікові політики застосовуються послідовно.

Згідно з положеннями МСА 510 "Перші завдання з аудиту – залишки на початок періоду", аудит вважається першим у разі, якщо фінансова звітність за попередній період не підлягала аудиту або якщо її перевірку здійснював інший аудитор [1]. У таких ситуаціях виникає потреба у більш глибокому аналізі початкових залишків, включаючи не лише показники бухгалтерських рахунків, а й відповідні розкриття, зокрема щодо умовних і прийнятих зобов'язань. Основною метою аудитора є встановлення відсутності викривлень, які можуть мати суттєвий вплив на достовірність фінансової звітності за поточний період.

Організація першого аудиту передбачає виконання розширених процедур планування. Відповідно до МСА 300 "Планування аудиту фінансової звітності", до початку виконання завдання аудитор повинен здійснити процедури прийняття клієнта та оцінки умов виконання завдання згідно з вимогами МСА 220 (переглянутого) "Управління якістю аудиту фінансової звітності". Зокрема, підлягають оцінці ділова репутація та етичні характеристики власників і управлінського персоналу, дотримання професійних етичних принципів, наявність достатніх ресурсів для проведення аудиту, готовність керівництва забезпечити доступ до необхідної інформації, а також компетентність аудиторської групи і достатність часу для виконання завдання. Окремо аналізуються обставини, які можуть впливати на доцільність продовження співпраці [2].

Невід'ємною складовою першого аудиту є встановлення комунікації з попереднім аудитором. Аудитор повинен звернутися до нього з метою отримання інформації про обставини, які можуть бути суттєвими для прийняття рішення щодо виконання завдання, включаючи можливі порушення законодавчих та нормативних вимог. Така взаємодія сприяє більш об'єктивній оцінці ризиків і підвищує якість аудиторських процедур.

Особливістю планування першого завдання є необхідність поглибленого вивчення системи внутрішнього контролю та специфіки діяльності

підприємства, що здійснюється фактично “з нуля”. Це зумовлює збільшення обсягу аудиторських процедур порівняно з повторюваними аудитами.

Характер і обсяг процедур, спрямованих на підтвердження залишків на початок періоду, визначаються низкою чинників. До них належать особливості облікової політики підприємства, характер і структура активів, зобов’язань та операцій, рівень ризику суттєвого викривлення, значущість початкових залишків для фінансової звітності, а також факт проведення аудиту у попередньому періоді та тип висловленої аудиторської думки.

Для отримання достатніх доказів аудитор застосовує комбінацію методів, що залежать від характеру активів та зобов’язань (табл. 1).

Таблиця 1 – **Рекомендовані процедури аудиту вхідних залишків**

Об’єкт аудиту	Рекомендовані процедури
Поточні активи/ зобов'язання	Перевірка фактичного погашення дебіторської/ кредиторської заборгованості у поточному періоді.
Запаси	Спостереження за поточною інвентаризацією запасів і звірка її результатів із кількістю запасів на початок періоду. Виконання аудиторських процедур щодо оцінки елементів запасів на початок періоду. Виконання аудиторських процедур щодо валового прибутку та закриття періоду.
Непоточні активи	Перевірка бухгалтерських записів та іншої інформації, яка стосується залишків на початок періоду. Підтвердження з третіми сторонами. Додаткові аудиторські процедури.

У разі виявлення викривлень у залишках на початок періоду аудитор зобов’язаний здійснити додаткові процедури з метою визначення їх впливу на показники фінансової звітності поточного періоду. Виявлені викривлення підлягають обов’язковому доведенню до відома управлінського персоналу та осіб, наділених найвищими управлінськими повноваженнями, відповідно до вимог МСА 450 “Оцінювання викривлень, виявлених під час аудиту”.

Важливим джерелом аудиторських доказів може бути ознайомлення з робочими документами попереднього аудитора. Проте можливість використання такої інформації залежить від оцінки його професійної компетентності та незалежності, що вимагає застосування професійного судження.

Суттєвим аспектом аудиту є перевірка послідовності застосування облікових політик. Аудитор повинен пересвідчитися, що політики, використані при формуванні початкових залишків, застосовуються і в поточному періоді. У випадку їх зміни необхідно оцінити обґрунтованість таких змін, а також повноту і адекватність розкриття відповідної інформації у фінансовій звітності відповідно до застосовної концептуальної основи.

Результати перевірки залишків на початок періоду мають безпосередній вплив на формування аудиторської думки, відповідно до вимог МСА 705

(переглянутого) “Модифікації думки у звіті незалежного аудитора”. Якщо аудитор не може отримати достатні та належні докази і альтернативні процедури є неможливими, формується думка із застереженням або відмова від висловлення думки. У разі виявлення суттєвих невиправлених викривлень надається модифікована думка, зокрема із застереженням або негативна. Якщо попередній аудитор висловив модифіковану думку і відповідні обставини залишаються актуальними, аудитор повинен врахувати це при формуванні власного висновку [1].

Водночас, слід зазначити, що неможливість виконання окремої аудиторської процедури сама по собі не означає обмеження обсягу аудиту за умови, що аудитор має можливість отримати необхідні докази альтернативними способами. У разі відсутності таких можливостей відповідні обставини повинні бути належним чином задокументовані та розкриті у звіті аудитора, зокрема у розділі, що обґрунтовує модифікацію думки.

Окремої уваги заслуговує питання врахування результатів попереднього аудиту. У деяких випадках попередня модифікація аудиторської думки може втратити актуальність, якщо причини її виникнення були усунені у поточному періоді. У межах першого аудиту доцільним є включення до аудиторського звіту параграфа «Інші питання» (МСА 706 *(переглянутий)* “Пояснювальні параграфи та параграфи з інших питань у звіті незалежного аудитора”), в якому зазначається інформація про аудит попереднього періоду, зокрема тип висловленої думки та дата звіту. Якщо ж аудит раніше не проводився, аудитор повинен прямо вказати на цей факт, що, однак, не звільняє його від обов’язку отримання доказів щодо початкових залишків.

Таким чином, аудит залишків на початок періоду в умовах першого завдання характеризується підвищеним рівнем складності, необхідністю застосування розширених процедур та значним впливом на кінцевий результат аудиту. Ключовими чинниками його ефективності є професійний скептицизм аудитора, належна організація планування, ефективна комунікація з попереднім аудитором і глибокий аналіз облікової політики підприємства. Неможливість підтвердження початкових залишків становить один із найбільш суттєвих ризиків, що може призвести до модифікації аудиторської думки, підкреслюючи критичну роль цього етапу у забезпеченні якості аудиторської перевірки.

1. Міжнародні стандарти контролю якості, аудиту, огляду, іншого надання впевненості та супутніх послуг, видання 2021 року, частина 1. 2025. *Орган суспільного нагляду за аудиторською діяльністю*. URL: https://mof.gov.ua/storage/files/Hide/Міжнародні_стандарти_контролю_якості__аудиту__огляду__іншого_надання_впевненості_та_супутніх_послуг__видання_2021_року__частина_I(2).pdf.

2. МСА 220 (переглянутий) “Управління якістю аудиту фінансової звітності”. 2022. *Орган суспільного нагляду за аудиторською діяльністю*. URL: https://mof.gov.ua/storage/files/Hide/1_ISA_220_(Revised)_Final_Standard_(Not_Formatted)(uk).pdf.

ПОСТОРОНКО АННА, здобувач вищої освіти
КУЗУБ МИХАЙЛО, старший викладач кафедри обліку і оподаткування,
Державний торговельно-економічний університет, м. Київ

РОЛЬ БУХГАЛТЕРСЬКОГО ОБЛІКУ У ФОРМУВАННІ ЕФЕКТИВНОЇ МАРКЕТИНГОВОЇ СТРАТЕГІЇ ПІДПРИЄМСТВА

У сучасних умовах розвитку ринкової економіки ефективність діяльності підприємства значною мірою залежить від якості управлінських рішень. Важливу роль у цьому процесі відіграє взаємодія бухгалтерського обліку та маркетингу. Маркетинг визначає напрями розвитку підприємства, орієнтуючись на потреби ринку, тоді як бухгалтерський облік забезпечує інформаційну базу для оцінки доцільності таких рішень. Саме тому інтеграція цих двох сфер є необхідною умовою формування ефективної маркетингової стратегії

Бухгалтерський облік є системою збору, обробки та передачі інформації про діяльність підприємства. Він забезпечує управлінський персонал даними про ресурси, витрати, доходи та фінансові результати. Як зазначається у наукових дослідженнях, облік виступає інформаційною основою для прийняття управлінських рішень і є «комунікаційною мовою бізнесу» .

Без якісної облікової інформації підприємство не може ефективно планувати свою діяльність, оцінювати результати або прогнозувати розвиток. Таким чином, бухгалтерський облік виконує не лише контрольну, а й аналітичну функцію. [1]

Взаємозв'язок бухгалтерського обліку і маркетингу полягає у їхній спільній ролі в управлінні підприємством та прийнятті ефективних рішень. Маркетинг орієнтується на зовнішнє середовище – аналіз ринку, споживачів і конкурентів, тоді як бухгалтерський облік формує внутрішню інформаційну базу про витрати, доходи та фінансові результати. Саме ця інформація дозволяє обґрунтовувати маркетингові рішення з економічної точки зору.

Згідно з науковими дослідженнями, бухгалтерський облік виступає основою інформаційного забезпечення діяльності підприємства та тісно пов'язаний з іншими економічними напрямами, включаючи маркетинг.

Особливо важливою є роль обліку у формуванні та аналізі маркетингових витрат, організація обліку витрат на маркетинг дозволяє підвищити точність оцінки ефективності маркетингових заходів. [2]

Бухгалтерський облік відіграє ключову роль у формуванні маркетингової стратегії підприємства, оскільки забезпечує керівництво необхідною інформацією для прийняття обґрунтованих рішень. Завдяки обліковим даним підприємство може визначити найбільш прибуткові види продукції, оцінити ефективність цінової політики та обрати оптимальні напрями розвитку.

У наукових дослідженнях підкреслюється, що використання облікової інформації дозволяє підвищити якість стратегічного планування та зменшити ризики прийняття неефективних рішень.

Крім того, бухгалтерський облік забезпечує контроль за використанням ресурсів, що є важливим елементом реалізації маркетингової стратегії. Він дозволяє оцінити, наскільки ефективно використовуються фінансові ресурси, виділені на маркетинг, і своєчасно коригувати дії підприємства. [3]

Дослідження показують, що використання управлінської інформації в маркетингу сприяє підвищенню ефективності прийняття рішень: підприємства, які інтегрують дані управлінського обліку у процес розробки маркетингової стратегії, мають змогу більш точно оцінювати фінансові наслідки своїх маркетингових кроків, прогнозувати витрати й доходи, а також оцінювати ризики, пов'язані з конкурентною боротьбою. Це дозволяє уникати невиправданих витрат та збільшувати рентабельність маркетингових заходів. [4]

Незважаючи на значну роль бухгалтерського обліку у формуванні маркетингової стратегії, існують певні проблеми його використання. Серед них – недостатній рівень інтеграції облікових і маркетингових систем, обмеженість аналітичної інформації та складність оцінки ефективності маркетингових заходів, вирішення цих проблем можливе шляхом впровадження сучасних інформаційних систем, які інтегрують облік і маркетинг.

Перспективним напрямом є також розвиток цифрових технологій, які дозволяють автоматизувати облік і підвищити точність аналізу. Це сприяє більш ефективному управлінню підприємством і формуванню конкурентних переваг. [5].

1. Жук, В., Замлинський, В., & Дяченко, О. (2023). Роль бухгалтерського обліку у становленні економічної науки. URL: https://heraldes.khmnu.edu.ua/index.php/heraldes/article/view/555?utm_source

2. Витрати на маркетинг і збут: проблеми розмежування та обліку Протопопенко, Г. О. 2005. URL: https://dspace.kntu.kr.ua/items/4c0b0ff6-09c4-4119-a451-8bea21c1aa20?utm_source=

3. Гуріна, Н., & Томша, А. (2021). Формування маркетингових витрат на підприємстві: бухгалтерський та податковий облік. *Економіка та суспільство*, (24). URL: https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/210

4. Управління обліково-фінансовим забезпеченням витрат враховуючи принципи інтегрованих маркетингових комунікацій. URL: https://journals.snu.edu.ua/index.php/VisnikSNU/article/view/574?utm_source

5. Близнюк, К. О. (2025). Методики вимірювання ефективності статей маркетингових витрат на зовнішньоекономічну діяльність. *Проблеми теорії та методології бухгалтерського обліку, контролю і аналізу*, (1(60), 3–8. URL:https://pbo.ztu.edu.ua/article/view/328378.

ПРОКОФ'ЄВА ОЛЕКСАНДРА, здобувач вищої освіти,
ОВДІЮК ОЛЕНА, к.е.н., доцент кафедри економіки, менеджменту,
маркетингу та готельно-ресторанної справи,
Житомирський державний університет імені Івана Франка, м. Житомир

АУДИТ, ЯК ІНСТРУМЕНТ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ЕКОНОМІЧНОЇ БЕЗПЕКИ ТА СТАЛОГО РОЗВИТКУ

У сучасних умовах глобальної нестабільності, стрімкої цифровізації та посилення екологічних викликів роль аудиту докорінно змінилася. Аудит, як процес, перестає бути лише механізмом ретроспективної перевірки фінансової звітності й перетворюється на стратегічний інструмент управління. Аудит – це превентивний захід, що дозволяє бізнесу не просто звітувати про минуле, а впевнено проєктувати своє майбутнє. Сучасний аудит еволюціонує у стратегічний інструмент управління, стаючи фундаментом корпоративного врядування. Відбувається концептуальний перехід від звичайної перевірки фактів до комплексної оцінки рівня довіри, етичної поведінки, ефективності систем внутрішнього контролю та довгострокової сталості підприємства. Отже, сучасний аудит перетворюється на ключовий канал інформаційної взаємодії між компанією та її стейкхолдерами – інвесторами, державними інституціями та суспільством.

Варто зазначити, що важливим аспектом сучасного аудиту стає аудит економічної безпеки, який розглядається, як дієвий механізм превентивного контролю внутрішнього середовища. Зокрема, цінність такого підходу полягає у можливості завчасно прогнозувати та нейтралізувати вплив загроз. При цьому комплексність оцінки виходить далеко за межі фінансових показників, а саме об'єктами аудиту стають кадрово-інтелектуальна, виробничо-технологічна, інформаційна та екологічна складові безпеки компанії. Якісний аудиторський звіт сьогодні є не просто фіксацією стану справ, а й інструментом стратегічного планування, що дозволяє чітко ідентифікувати вразливості та розробити покрокові алгоритми їх подолання.

У системі управління ризиками ключову роль відіграють комплаєнс-контроль та аудит, що виступають інструментами протидії корупції, шахрайству та порушенням етики [4]. Впровадження системного комплаєнсу дозволяє мінімізувати юридичні та репутаційні ризики, що є критично важливим для підвищення інвестиційної привабливості на глобальному ринку. У випадках, коли превентивні заходи є недостатніми, інтегрується форензік-аудит, який є спеціалізованим інструментом, спрямованим на розслідування економічних злочинів (розкрадання активів, промислове шпигунство, витоки інформації) за допомогою детального вивчення аномалій у бізнес-процесах [5].

Важливим елементом сучасної управлінської культури є інтеграція аудиторського комплаєнсу у систему корпоративного управління. В сучасних умовах високої турбулентності ринку та жорсткого регуляторного тиску, комплаєнс-аудит перестає бути лише контрольною функцією і стає

стратегічним партнерством між внутрішнім аудитом та менеджментом. Така синергія дозволяє підприємству не лише виявляти порушення, а й формувати культуру доброчесності, де етичні стандарти інтегровані в кожен бізнес-процес [4]. Крім того, наявність дієвої системи комплаєнсу виступає потужним сигналом для зовнішніх інвесторів щодо надійності корпоративної структури та відсутності схильності до корупційних ризиків. Таким чином, комплаєнс-аудит забезпечує довгострокову стійкість бізнесу, мінімізуючи ймовірність накладення регуляторних санкцій та зберігаючи ділову репутацію на ринках з високим рівнем конкуренції та законодавчих вимог.

Окремої уваги заслуговує роль аудиту в реалізації концепції сталого розвитку (ESG). В умовах глобальної трансформації бізнесу аудит фокусується на верифікації нефінансової звітності та дотриманні компаніями ESG-критеріїв Сучасний ESG-аудит передбачає верифікацію даних на відповідність міжнародним стандартам (GRI, SASB), що забезпечує рівень довіри до екологічних та соціальних ініціатив підприємства. Для компаній, які прагнуть вийти на ринки ЄС, така перевірка стає обов'язковою вимогою згідно з Директивою CSRD [5]. Незалежна аудиторська оцінка нефінансових показників виступає критичним індикатором реального впливу бізнесу на довкілля та соціальну стабільність, що є однією з головних умов залучення «відповідальних» інвесторів та отримання міжнародного фінансування [2].

Цифрова трансформація докорінно змінює методологію аудиту, перетворюючи його на систему безперервного моніторингу. Завдяки інтеграції великих даних (Big Data) та штучного інтелекту аудитори отримують можливість аналізувати фінансові потоки в режимі реального часу, мінімізуючи вплив людського фактора [1]. Поряд із технологічними змінами, впровадження аудиту робить процес перевірки гнучким, дозволяючи швидко реагувати на критичні зміни у бізнес-процесах та оперативно підтримувати управлінські рішення в умовах динамічного середовища [3].

Сучасний аудит – це не про «пошук помилок», а про «побудову довіри» на підприємстві. Поєднання новітніх технологій, етичних стандартів та професійного контролю створює захисний бар'єр від внутрішнього хаосу та зовнішніх загроз. Як майбутні менеджери, ми маємо усвідомити: інвестування в прозорість та аудит – це найкоротший шлях до надійності та довгострокового успіху на ринку, де репутація важить більше за матеріальні активи.

Варто зазначити, що трансформація аудиту з ретроспективної перевірки цифр у комплексний інструмент стратегічного управління є об'єктивною відповіддю на глобальні виклики сучасності. Сьогодні аудит виконує функцію інтелектуального захисту економічної безпеки організації, що дозволяє не лише підтвердити достовірність звітності, а й завчасно ідентифікувати приховані ризики, оцінити ефективність систем внутрішнього контролю та забезпечити економічну безпеку підприємства. Для сучасного менеджера аудит стає головним джерелом верифікованої інформації, яка необхідна для прийняття виважених рішень у динамічному та часто непередбачуваному бізнес-

середовищі.

У контексті сталого розвитку аудит перетворюється на ключовий канал довіри між бізнесом та його стейкхолдерами – від інвесторів до суспільства в цілому. Перехід до оцінки нефінансових показників, таких як етична поведінка, екологічна відповідальність та соціальна стабільність (ESG-фактори), робить аудит фундаментом сучасного корпоративного управління. Отже, сучасна сутність аудиту полягає у створенні прозорого та безпечного середовища, де підтверджена репутація компанії стає її найціннішим активом і гарантом довгострокового успіху на ринку.

1. Булкот Г. В., Бугай Н. О., Іванова Л. І. Внутрішній аудит в умовах сталого розвитку: концептуальні засади та глобалізаційний вибір. *Економіка. Фінанси. Право*. 2025. № 3. С. 69-75. https://doi.org/10.37634/efp.2025.3.13
2. Василега В. Цифровізація як інструмент забезпечення економічної безпеки підприємства. *Економічний аналіз*. 2025. Т. 35. № 2. С. 351-358. https://doi.org/10.35774/econa2025.02.351
3. Василюк М. М., Вітер С. А., Здирко Н. Г., Гайдучок Т. С. Аудит фінансової звітності у світлі міжнародних стандартів та принципів сталого розвитку. *Сталий розвиток економіки*. 2025. № 4 (55). С. 5-13. https://doi.org/10.32782/2308-1988/2025-55-1
4. Утенкова К. О. Методологічні засади формування моделі аудиту економічної безпеки. *Облік і фінанси*. 2019. № 2 (84). С. 144-153. https://doi.org/10.33146/2307-9878-2019-2(84)-144-153
5. Цегельник Н. І., Гайдучок Т. С., Малюга Н. М. Комплаєнс і культура доброчесності у внутрішньому аудиті: синергія управлінських стандартів та сталого розвитку. *Актуальні питання економічних наук*. 2025. №15. https://doi.org/10.5281/zenodo.17159431

РАГУЛІНА ІРИНА, к.е.н., доцент
СТРІЛА МИКОЛА, здобувач передвищої освіти
ВСП «Вовчанський фаховий коледж ДБТУ», м. Харків

ОЦІНКА СИСТЕМИ ВНУТРІШНЬОГО КОНТРОЛЮ НА ПІДПРИЄМСТВІ

У діяльності кожного підприємства тією чи іншою мірою присутній внутрішній контроль, який виступає як система заходів, що забезпечують його нормальне функціонування. Підприємство повинно проводити оцінку системи внутрішнього контролю з метою визначення рівня його організації та розроблення заходів щодо розвитку й удосконалення системи внутрішнього контролю.

Система внутрішнього контролю являє собою сукупність внутрішніх правил і алгоритмів здійснення контрольних і перевірочних процедур, спрямованих на забезпечення збереження матеріальних і фінансових ресурсів організації за допомогою контролю за точністю відображення всіх фактів господарсько-економічної діяльності та правильністю ведення записів в обліковій системі.

Внутрішній контроль являє собою сукупність методів, способів та прийомів, які використовують суб’єкти контролю для забезпечення відповідності фінансово-господарської діяльності підприємства діючій нормативній базі, збереженню майна та інформації, попередженню зловживань та помилок, належній організації обліку та звітності. Його необхідно розглядати як складову всіх функцій у загальній системі управління [1].

Рівень організації внутрішньогосподарського контролю буде різним на різних підприємствах, і це залежатиме насамперед від сформованого контрольного середовища (основних умов): стиль та принципи керівництва підприємством, організаційна структура, кадрова політика, розподіл відповідальності та повноважень, технологічні особливості господарюючого суб'єкта та ступінь участі власника в управлінні та керівництві підприємством, економічна стійкість у сфері діяльності, розвиток законодавчої та нормативної бази, зміни податкової політики. Система внутрішньогосподарського контролю господарюючого суб'єкта представляє функціонально організаційну сукупність контрольного середовища, що включає об'єкти, суб'єкти контролю, систему інформаційного забезпечення та методи контролю [2].

Для підвищення ефективності функціонування системи внутрішнього контролю необхідно регулярно проводити її оцінку з метою виявлення резервів у цій сфері управління. Оцінка системи внутрішнього контролю підприємства спрямована на досягнення низки цілей, які сприяють підвищенню якості управління підприємством та зростанню ефективності його функціонування.

Серед основних цілей побудови ефективної системи внутрішнього контролю підприємства такі:

– дослідження питань контролю за збереженням майна, матеріальних і

фінансових активів;

– досягнення високого рівня економічності та результативності використання наявного ресурсного і фінансового потенціалу;

– побудова результативної системи виявлення та управління ризиками господарсько-економічної діяльності підприємства;

– формування достовірної та повної інформації про результати господарсько-економічної діяльності підприємства у її звітності;

– оцінка рівня дотримання законодавства та вимог нормативно-правових актів під час здійснення господарсько-економічної діяльності суб'єкта господарювання.

Необхідність побудови якісної системи внутрішнього контролю підприємства знаходить своє відображення і на законодавчому рівні.

Досягнення ефективності оцінки системи внутрішнього контролю є можливим за умови дотримання певного набору вимог. До таких вимог можна віднести:

– обґрунтованість (формування суджень щодо якості системи внутрішнього контролю підприємства має відбуватися лише на основі документів і підтверджених професійних висновків);

– несуперечливість (отримані висновки та судження щодо якості системи внутрішнього контролю не повинні суперечити іншим релевантним висновкам);

– системність (при оцінці якості внутрішнього контролю підприємства має використовуватися системний підхід, що враховує всі елементи та факти цього процесу);

– об'єктивність (відсутність особистої чи приватної зацікавленості в дослідженні фактів, що характеризують якість функціонування системи внутрішнього контролю).

Методика оцінки системи внутрішнього контролю підприємства передбачає використання певного інструментарію. Серед основних методів оцінки якості системи внутрішнього контролю можна виділити такі:

– застосування експертних методів на основі використання бальної оцінки;

– використання «моделей зрілості», у яких розкривається перелік ознак і критеріїв, дотримання або недотримання яких дозволяє судити про рівень «зрілості» та ефективності функціонування системи внутрішнього контролю;

– застосування певного набору стандартів і контрольних вимог, дотримання яких дає підстави говорити про високий рівень якості функціонування системи внутрішнього контролю;

– використання тестів і контрольних запитань, за підсумками відповідей на які формується думка про рівень результативності функціонування системи внутрішнього контролю господарюючого суб'єкта.

Оцінка якості функціонування системи внутрішнього контролю підприємства включає три основні елементи:

– ресурсний потенціал і структурні характеристики функціонування

системи внутрішнього контролю;

– алгоритмічність процесу та етапність реалізації процедур функціонування системи внутрішнього контролю господарюючого суб'єкта;

– рівень результативності функціонування системи внутрішнього контролю підприємства.

Методика оцінки системи внутрішнього контролю підприємства потребує проведення певних процедур, до яких можна віднести:

– документальне оформлення;

– виявлення відповідності між фактичною та обліковою величиною об'єкта внутрішнього контролю;

– санкціонування проведення господарсько-економічних операцій;

– оцінка правомірності прийняття управлінських рішень;

– якісна та кількісна звірка даних за окремими об'єктами контролю.

Таким чином, можна зробити висновок, що наявність грамотно побудованої системи внутрішнього контролю є важливим інструментом підвищення результативності функціонування підприємства. При цьому для підвищення ефективності функціонування системи внутрішнього контролю необхідно регулярно проводити її оцінку з метою виявлення резервів у цій сфері управління. Оцінка системи внутрішнього контролю підприємства спрямована на досягнення низки цілей, які сприяють підвищенню якості управління суб'єкта господарювання та зростанню ефективності її функціонування.

1. Кузнєцова А.Ю., Шегурова В.П. Створення, функціонування та вдосконалення системи внутрішнього контролю. *Молодий вчений.* 2012. № 12. С. 229–232.

2. Беленкова М.І., Рагуліна І.І. Організація внутрішньогосподарського контролю у системі управлінського обліку витрат. *Актуальні проблеми та перспективи розвитку обліку, аналізу та контролю в соціально-орієнтованій системі управління підприємством : Матеріали V Всеукраїнської науково-практичної конференції. м. Полтава, 14 – 15 квітня 2022 р.* Полтава, 2022. С. 46–49.

РЕШЕТНЯК ЄЛИЗАВЕТА, здобувачка вищої освіти
Науковий керівник - **ГУБАРИК ОЛЬГА**, к.е.н, доцентка,
завідувачка кафедри обліку, оподаткування та управління фінансово-економічною безпекою
Дніпровський державний аграрно-економічний університет, м. Дніпро

КРИПТОАКТИВИ В ОБЛІКУ: ЯК ВІДОБРАЗИТИ БІТКОЇН ЗА МСФЗ?

У сучасному світі цифрові технології швидко розвиваються, і разом із ними з'являються нові види активів. Одним із таких активів є криптовалюти, найвідомішою серед яких є біткоїн. Однак через новизну цього явища виникають питання щодо того, як правильно відображати криптоактиви у бухгалтерському обліку та фінансовій звітності підприємства. Саме тому важливо розглянути підходи до їх обліку відповідно до міжнародних стандартів фінансової звітності.

Криптоактиви – це цифрові активи, які створюються та функціонують за допомогою криптографічних технологій і технології блокчейн. До криптоактивів відносяться різні види цифрових ресурсів, зокрема криптовалюти, токени та інші цифрові інструменти. Їх особливістю є те, що вони не контролюються центральними банками або державними органами. Усі операції з ними відбуваються у децентралізованій мережі. Також криптоактивам властива висока волатильність, тобто їх ринкова ціна може швидко змінюватися.

Біткоїн є першою та найвідомішою криптовалютою у світі. Він був створений у 2009 році та став основою розвитку ринку криптовалют. Біткоїн не має фізичної форми та існує лише у цифровому вигляді. Його можна використовувати як засіб обміну, інвестиційний актив або спосіб збереження вартості.

Основною особливістю біткоїна є децентралізація. Це означає, що контроль над системою не належить одній організації. Усі операції записуються у блокчейн, що забезпечує прозорість та безпеку транзакцій. Біткоїн можна використовувати для міжнародних платежів, інвестування або зберігання вартості. Через значні коливання ціни він також розглядається як спекулятивний інвестиційний актив. У 2009 році початкова ціна біткоїна на момент створення його першого блоку фактично дорівнювала нулю (рис. 1). Як показано на рис. 1, у 2020 році, попри виклики, спричинені пандемією COVID-19, криптовалюта продемонструвала стійкість: протягом більшої частини року її вартість коливалася в межах від 5 000 до 10 000 доларів, а завершила рік на рівні близько 29 000 доларів. Перед останнім АТН біткоїна на рівні ~$126 198 ринок увійшов у фазу структурного прискорення: ключовим драйвером стали рекордні притоки інституційного капіталу в спотові BTC-ETF, які створили стійкий перекіс попиту над пропозицією [1].

Відповідно до міжнародних стандартів фінансової звітності біткоїн не вважається грошовими коштами. Грошові кошти – це активи, які є законним

платіжним засобом і приймаються для розрахунків практично всюди. Біткоїн не має статусу офіційної валюти у більшості країн. Також він не відповідає визначенню фінансового інструменту, оскільки не створює контрактного права отримати грошові кошти від іншої сторони. Саме тому для його обліку використовують інші стандарти МСФЗ.

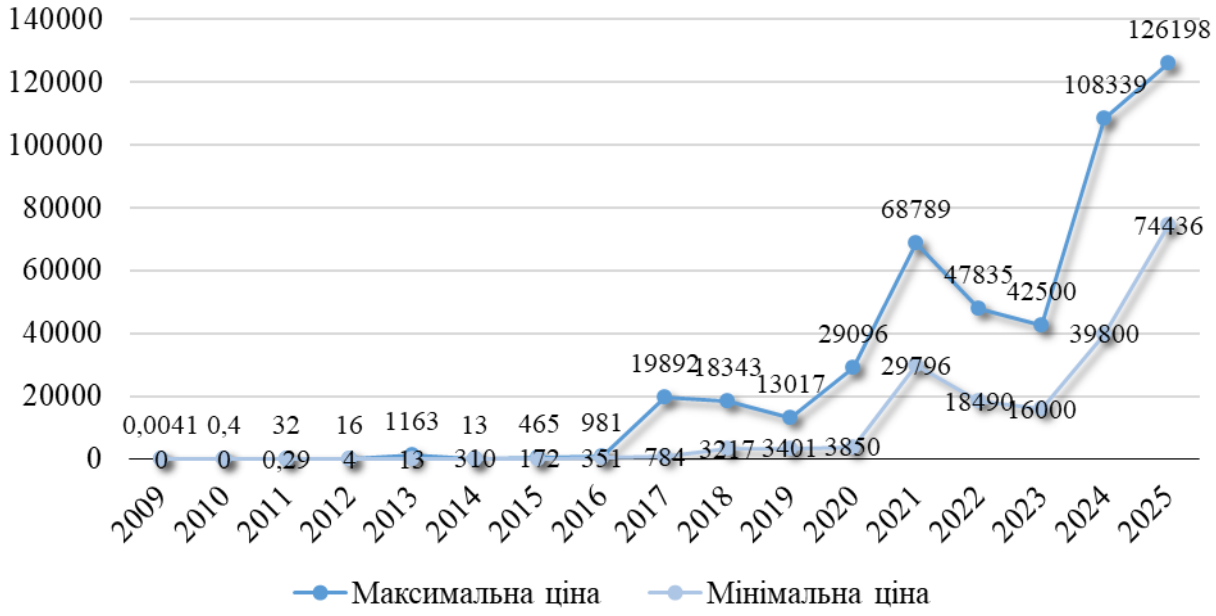


Рис. 1. – **Динаміка ціни біткоїна за 2009-2025 роки, дол. США**

Для обліку криптоактивів можуть застосовуватися різні міжнародні стандарти, залежно від того, як компанія використовує ці активи. Найчастіше застосовується стандарт МСБО 38 «Нематеріальні активи», наприклад, коли криптоактиви зберігаються як інвестиції. Метою цього Стандарту є визначення облікового підходу до нематеріальних активів, які конкретно не розглядаються в іншому Стандарті. Цей Стандарт вимагає від суб'єкта господарювання визнавати нематеріальний актив, якщо і тільки якщо він відповідає певним критеріям. Стандарт також визначає, як оцінювати балансову вартість нематеріальних активів і вимагає розкриття певної інформації про нематеріальні активи [2].

У деяких випадках може застосовуватися МСБО 2 «Запаси»: коли компанія купує криптоактиви з метою подальшого перепродажу, наприклад, якщо вона займається трейдингом або брокерською діяльністю. Цей Стандарт надає рекомендації щодовизначення собівартості та подальшого визнання витрат, включаючи будь-яке часткове списання до чистої вартості реалізації [3].

Після первісного визнання криптоактиви повинні регулярно переоцінюватися у фінансовій звітності. Існує два основних підходи до оцінки: за первісною вартістю; за переоціненою вартістю, якщо існує активний ринок. Оскільки ринок криптовалют є дуже динамічним, зміна вартості біткоїна може призводити до прибутків або збитків, які повинні бути відображені у

фінансовій звітності підприємства. Також компанія повинна розкривати інформацію про криптоактиви у примітках до фінансової звітності, щоб користувачі звітності розуміли ризики та особливості таких інвестицій.

Таким чином, криптоактиви стають важливою частиною сучасної фінансової системи. Біткоїн є одним із найпоширеніших цифрових активів, тому питання його обліку є дуже актуальним. На сьогодні окремого стандарту МСФЗ для криптовалют не існує, тому підприємства використовують інші стандарти залежно від мети використання активу. У більшості випадків біткоїн відображають як нематеріальний актив відповідно до стандарту МСБО 38. Якщо ж компанія займається торгівлею криптовалютами, то їх можуть обліковувати як запаси за стандартом МСБО 2. Правильне відображення криптоактивів у бухгалтерському обліку є важливим для забезпечення достовірності фінансової звітності та ефективного управління фінансовими ресурсами підприємства.

1. Історія ціни Біткоїна: 2009-2026. *Whitebit.* URL: https://blog.whit ebit.com/uk/bitcoin-price-history/ (дата звернення: 20.03.2026).
2. Міжнародний стандарт бухгалтерського обліку 38. *Міністерство фінансів України.* URL: https://mof.gov.ua/storage/files/I AS-38_ukr_2016.pdf (дата звернення: 20.03.2026).
3. Міжнародний стандарт бухгалтерського обліку 2. *Міністерство фінансів України.* URL: https://mof.gov.ua/storage/files/I AS-02_ukr_201 6.pdf (дата звернення: 20.03.2026).

РОМАН АЛІНА, здобувач вищої освіти
Науковий керівник – **НАШКЕРСЬКА ГАЛИНА**, к.е.н, доцент,
доцент кафедри обліку і аудиту,
Львівський національний університет імені Івана Франка, м. Львів

БЛОКЧЕЙН-ТЕХНОЛОГІЯ В ОБЛІКУ: МОЖЛИВОСТІ ТА ВИКЛИКИ ЗАСТОСУВАННЯ

Розвиток інформаційних технологій та глобальна цифровізація економічних процесів зумовлюють об'єктивну необхідність модернізації системи бухгалтерського обліку. Впровадження цифрових інструментів дозволяє не лише автоматизувати рутинні операції, а й суттєво покращити ефективність обробки інформації та вдосконалити якість облікових даних. Такі зміни створюють передумови для підвищення точності, оперативності та прозорості облікової інформації, а також сприяють зниженню ймовірності виникнення помилок у процесі ведення обліку.

Ключове місце серед інновацій посідає блокчейн - децентралізована система зберігання та передачі даних у вигляді послідовного ланцюга блоків, які містять інформацію про транзакції та захищені криптографічними методами. У сфері бухгалтерського обліку ця технологія розглядається як прогресивний інструмент, що може суттєво змінити підходи до ведення обліку, аудиту та фінансової звітності.

Фундаментальною особливістю застосування блокчейну в обліковій практиці є перехід до концепції потрійного запису. На відміну від класичної системи, де кожна сторона операції відображає дані у власних відокремлених реєстрах, ця модель передбачає створення третього, спільного запису в розподіленій мережі [1]. Такий запис засвідчується цифровим підписом і стає ідентичним для обох контрагентів, що автоматично усуває необхідність у тривалих процедурах звірки та мінімізує ризик розбіжностей у звітності.

Впровадження технології блокчейн відкриває перед системою обліку нові можливості, що базуються на синергії безпеки та ефективності. Ключовою перевагою є можливість повної автоматизації операційних циклів через використання смарт-контрактів. Це дозволяє програмувати виконання платежів або нарахування податкових зобов'язань безпосередньо в момент настання визначених умов, що не лише прискорює розрахунки, а й практично нівелює ризики, пов'язані з суб’єктивним людським фактором [1]. Також це усуває потребу в ручному втручанні, що, своєю чергою, призводить до значного зниження витрат на адміністрування та контроль. Завдяки відсутності потреби у сторонніх посередниках, скороченню кількості зустрічних перевірок та ліквідації дублювання інформації між контрагентами, підприємство отримує можливість оптимізувати операційні видатки, спрямовуючи ресурси на стратегічний розвиток замість технічної звірки паперових носіїв.

Особливу цінність для забезпечення достовірності звітності має властивість незмінності даних, що забезпечує їх прозорість та достовірність.

Криптографічний захист та послідовна структура ланцюга блоків гарантують, що будь-яка інформація, зафіксована в реєстрі, не може бути видалена або відкоригована заднім числом без згоди мережі. Такий підхід створює середовище абсолютної довіри, де фальсифікація фінансових показників стає технічно неможливою.

Трансформація торкається і контрольної функції, створюючи умови для безперервного аудиту. На відміну від традиційних методів, які передбачають вибіркову перевірку документів після завершення звітного періоду, блокчейн надає доступ до транзакцій у режимі реального часу [2]. Це перетворює аудит на інструмент проактивного моніторингу, дозволяючи виявляти відхилення в момент їх виникнення. Крім того, наскрізна прозорість у ланцюгах постачання забезпечує деталізацію руху активів від первинної сировини до кінцевого продукту, що критично важливо для точного калькулювання собівартості та оптимізації витрат підприємства.

Попри значний потенціал, практична імплементація блокчейну в облікову систему супроводжується низкою проблем. Технічні та економічні виклики насамперед пов’язані з високою вартістю впровадження спеціалізованої IT-інфраструктури та значними енерговитратами, необхідними для підтримання життєздатності децентралізованих мереж. Додатковою перешкодою стає проблема сумісності, адже інтеграція інноваційних технологій із діючими системами бухгалтерського обліку потребує складних і дороговартісних рішень для синхронізації даних.

Важливим викликом залишається недосконаліть нормативної бази та відсутність стандартів, що визначають порядок застосування розподілених баз даних. Додатковою проблемою є необхідність забезпечення високої швидкості обробки транзакцій у блокчейн-системах. Оскільки підтвердження кожної операції здійснюється великою кількістю учасників мережі, за умов значного обсягу транзакцій це може призводити до уповільнення обробки даних. Як наслідок, виникають затримки у функціонуванні системи та знижується її загальна продуктивність, що зумовлює потребу подальшого удосконалення технологічних рішень.

Зрештою, успішна трансформація галузі стримується дефіцитом відповідного людського капіталу. Впровадження блокчейн-технології вимагає від фахівців з обліку та аудиту відповідних знань та глибокого розуміння методів шифрування даних, кібербезпеки. Це зумовлює необхідність фундаментального перегляду освітніх програм та постійного підвищення кваліфікації бухгалтерів для адаптації до вимог високотехнологічного ринку праці.

Проте незважаючи на виклики, дослідження розвитку глобального ринку блокчейну свідчить про значний потенціал цієї технології та її стрімке поширення у різних сферах діяльності. За прогнозними оцінками, до 2032 року обсяг світового ринку блокчейн-технологій може зрости більш ніж у 65 разів порівняно з 2024 роком, що свідчить про зростаючу популярність і високі

очікування щодо її практичного застосування [3].

Зростання популярності блокчейну зумовлене його унікальними можливостями, оскільки ця технологія поєднує низку сучасних цифрових рішень у єдину децентралізовану систему, яка забезпечує прозорість, надійність і безпеку обробки даних. Саме ці характеристики створюють передумови для активного впровадження блокчейну в різні сфери економічної діяльності, зокрема й у систему бухгалтерського обліку.

Таким чином, застосування блокчейн-технології відкриває нові перспективи розвитку для обліку в умовах цифрової трансформації економіки. Її використання сприяє підвищенню прозорості та достовірності облікових даних, створює можливості для автоматизації операцій і вдосконалення контрольних процедур. Водночас ефективність впровадження блокчейну значною мірою залежить від готовності підприємств до використання нових технологічних рішень, розвитку цифрових компетентностей фахівців та адаптації організаційних процесів до вимог сучасного цифрового середовища.

1. Нашкерська Г. Технологія блокчейн у бухгалтерському обліку: переваги та обмеження. Фінанси України. 2023. Т. 2023, № 3. С. 88–102. URL: https://doi.org/10.33763/finukr2023.03.088.
2. Юрченко О., Савченко Р. Роль і місце блокчейн-технологій для ведення бухгалтерського обліку та складання фінансової звітності. Економічний простір. 2025. № 198. С. 269–274. URL: https://doi.org/10.30838/ep.198.269-274.
3. Скрипник С., Сливка Я., Музиченко Т. Блокчейн-технології в бухгалтерії: нові підходи до забезпечення прозорості та надійності фінансової звітності. Економіка та суспільство. 2024. № 66. URL: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-66-34.

РОМАНЧУК МАРІЯ, здобувачка вищої освіти першого (бакалаврського) рівня
КОЛІСНИК ОЛЕНА, к. е. н., доцент, доцент кафедри обліку та аудиту
Державний податковий університет, Україна

АВТОМАТИЗАЦІЯ БУХГАЛТЕРСЬКОЇ ЗВІТОНОСТІ ПІДПРИЄМТСВА В ЦИФРОВІЙ СИСТЕМІ УПРАВЛІННЯ

Сучасні підприємства функціонують у умовах стрімкої цифровізації економіки, що істотно впливає на організацію бухгалтерського обліку та формування фінансової і управлінської звітності. Цифрові технології змінюють традиційні підходи до ведення обліку, підвищуючи оперативність обробки інформації та достовірність даних, що використовуються для управлінських рішень [1]. Автоматизація звітності стає не лише перевагою, а й необхідністю для ефективного управління підприємством у сучасних умовах, оскільки дозволяє скоротити час підготовки звітів, підвищити точність облікових даних та забезпечити інтеграцію інформації з різних підрозділів підприємства.

Впровадження цифрових систем управління, зокрема ERP-систем, сприяє формуванню єдиної бази даних для бухгалтерської звітності. Це забезпечує централізований збір інформації, підвищує узгодженість і точність даних, а керівництво підприємства отримує можливість оперативного доступу до актуальної інформації [2]. Автоматизація облікових процесів також сприяє посиленню контролю. Використання цифрових інструментів дозволяє здійснювати постійний моніторинг достовірності облікових даних, своєчасно виявляти помилки та потенційні відхилення у звітності. Завдяки цьому відбувається перехід від традиційних періодичних перевірок до концепції безперервного контролю, що забезпечує більшу надійність даних і знижує ризики шахрайства [1]. Аудитори можуть ефективно аналізувати фінансові показники за допомогою автоматизованих систем та інструментів аналітики, що підвищує якість перевірок і скорочує витрати на аудит.

Цифрові системи формування бухгалтерської звітності мають низку переваг. Автоматизація процесів дозволяє уникнути рутинної ручної обробки даних, підвищує точність звітності та забезпечує інтеграцію обліку з іншими бізнес-процесами підприємства, що сприяє швидшій реакції на зміни ринку . Крім того, цифрові технології підтримують діджиталізацію податкової та регуляторної звітності, що спрощує взаємодію з державними органами та знижує адміністративне навантаження на бухгалтерію.

Важливо зазначити, що цифровізація звітності дозволяє підприємствам інтегрувати фінансові дані з плановими показниками та прогнозами. Це створює можливість для аналітичного моделювання фінансового стану та оцінки ефективності управлінських рішень у режимі реального часу. Використання таких інструментів, як Power BI або Tableau, хоча вони комерційні, показує приклади інтерактивної візуалізації даних, що українські підприємства починають адаптувати через аналогічні локальні рішення [2; 3].

Разом із перевагами цифровізації обліку та звітності існують і певні ризики. Одним із основних є інформаційна безпека, оскільки використання цифрових платформ створює потенційні загрози витоку або втрати даних. Підприємства повинні впроваджувати заходи щодо захисту інформації, контролю доступу та створення резервних копій для мінімізації ризиків . Також важливо забезпечити підвищення кваліфікації персоналу, оскільки цифрові інструменти вимагають нових компетенцій у роботі з автоматизованими системами та аналітичними платформами [2].

Особливу увагу варто приділити податковій та регуляторній звітності, яка також підлягає цифровізації. Українські підприємства переходять на електронну подачу звітності через державні онлайн-сервіси, що зменшує помилки та пришвидшує процес звітності [3]. Крім того, електронний документообіг забезпечує збереження історії змін та контроль доступу до даних, що є важливим аспектом для внутрішнього аудиту.

Цифровізація звітності також сприяє розвитку внутрішнього управлінського контролю, дозволяючи здійснювати аналіз фінансових результатів на підставі детальних аналітичних даних. Це знижує ризики помилкових управлінських рішень і підвищує прозорість фінансових потоків підприємства [1;2]. Використання сучасних технологій створює передумови для впровадження концепції ESG-звітності, яка стає актуальною для українських підприємств і регуляторних вимог .

Таким чином, цифровізація бухгалтерського обліку звітності підприємства є ключовим напрямом підвищення ефективності управлінських процесів. Автоматизовані системи забезпечують інтеграцію обліку, підвищують якість і достовірність даних, сприяють оперативності формування звітності та розширюють можливості контролю і аудиту. Успішне використання цифрових технологій потребує уваги до інформаційної безпеки та підготовки персоналу, що разом забезпечує конкурентоспроможність підприємства в умовах цифрової трансформації економіки .

1. Безкоровайна, Л. В. *Вплив цифровізації економіки на формування та використання показників фінансової звітності підприємств.* Управління змінами та інновації. 2025, № 13, с. 32–37. URL: https://cmi.politehnica.zp.ua/index.php/journal/article/view/189
2. Трансформація облікових процесів в умовах цифровізації. (2024). Економічний дискурс, (1-2), 131–141. https://doi.org/10.36742/2410-0919-2024-1-14
3. Демченко, Т. Особливості та проблеми обліку торгівельних підприємств в умовах діджиталізації. Економіка та суспільство. 2025. URL: https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/5754

СЕМЕНОВА СВІТЛАНА, к.е.н., доцент,
доцент кафедри обліку та оподаткування,
Державний торговельно-економічний університет, м. Київ

ВНУТРІШНІЙ КОНТРОЛЬ ЦИФРОВИХ АКТИВІВ У СИСТЕМІ КОРПОРАТИВНОГО УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВА

Внутрішній контроль цифрових активів у системі корпоративного управління набуває ключового значення в умовах цифровізації економіки та поширення інноваційних фінансових інструментів. Цифрові активи, як специфічний об'єкт управління, характеризуються високою волатильністю, децентралізованою природою та технологічною складністю, що зумовлює необхідність формування адаптованих механізмів контролю. У межах корпоративного управління внутрішній контроль виконує функцію забезпечення достовірності облікових даних, збереження активів, дотримання внутрішніх політик і зовнішніх нормативних вимог. Відтак, система контролю цифрових активів повинна бути інтегрована у загальну архітектуру корпоративного управління та відповідати принципам прозорості, підзвітності й ефективності прийняття управлінських рішень.

Особливість внутрішнього контролю цифрових активів полягає у необхідності поєднання традиційних процедур із сучасними технологічними рішеннями, зокрема використанням блокчейн-аналітики, криптографічного захисту та смарт-контрактів [1]. Ефективна система контролю передбачає ідентифікацію та оцінку ринкових, операційних, кібербезпекових ризиків, розмежування доступу до цифрових гаманців, впровадження багаторівневої авторизації транзакцій, постійний моніторинг операцій у режимі реального часу. Важливим елементом є також аудит смарт-контрактів і перевірка коректності алгоритмів, оскільки помилки в коді можуть призвести до суттєвих фінансових втрат [2]. Таким чином, внутрішній контроль трансформується у більш технологічно орієнтовану функцію, що поєднує фінансовий, IT- та управлінський компоненти.

У системі корпоративного управління внутрішній контроль цифрових активів сприяє підвищенню рівня довіри з боку інвесторів, партнерів і інших стейкхолдерів, оскільки забезпечує прозорість операцій і знижує інформаційну асиметрію [3]. Він виступає інструментом стратегічного управління, дозволяючи своєчасно виявляти відхилення, запобігати шахрайству та оптимізувати використання ресурсів. Водночас ефективність такої системи залежить від рівня зрілості корпоративного управління, наявності чітко регламентованих процедур, компетентності персоналу та відповідності нормативно-правовому середовищу.

Внутрішній контроль цифрових активів включає комплекс взаємопов'язаних елементів, які забезпечують безпеку, достовірність обліку, ефективність управління та відповідність нормативним вимогам. Основні елементи можна структурувати наступним чином:

1. *Організаційна структура та політики* внутрішнього контролю цифрових активів передбачають чітке розмежування відповідальності між підрозділами та посадовими особами, які займаються обліком, зберіганням та управлінням цифровими активами. Важливо встановити внутрішні регламенти, що визначать процедури безпечного зберігання, управління доступом, авторизації транзакцій і дотримання вимог законодавства. Чітка організаційна база створює передумови для системності та ефективності контролю, забезпечує узгодженість управлінських рішень і прозорість операцій.

2. *Процедури обліку та контролю* цифрових активів включають визнання, класифікацію, правильне оцінювання, реєстрацію активів у корпоративних інформаційних системах, регулярне зіставлення даних (reconciliation) та перевірку відповідності записів із фактичною наявністю і станом активів. Критично важливою є можливість моніторингу транзакцій у режимі реального часу для своєчасного виявлення аномалій або порушень процедур [4]. Налагоджені процедури контролю забезпечують достовірність обліку і підвищують рівень довіри до корпоративної системи управління.

3. *Технологічні інструменти*, а саме використання технологій блокчейн та смарт-контрактів виступають фундаментальним елементом контролю цифрових активів. Блокчейн забезпечує прозорість і незмінність транзакцій, в той час як смарт-контракти дозволяють автоматизувати виконання угод відповідно до встановлених умов. Додаткове застосування криптографічних методів захисту, багатофакторної автентифікації та багаторівневої авторизації знижують ризик несанкціонованого доступу та підвищують безпеку використання цифрових активів [4].

4. *Ідентифікація, оцінка та управління ризиками* є ключовими для забезпечення стійкості корпоративної системи внутрішнього контролю цифрових активів. Аналіз включає оцінку операційних і ринкових загроз, кіберризиків та регуляторних викликів. Впровадження систем раннього попередження, визначення контрольних тригерів і заходів мінімізації ризиків дозволяє знизити ймовірність фінансових втрат і забезпечити стабільність бізнес-процесів у цифровому середовищі.

5. *Аудит цифрових активів* здійснюється як внутрішніми, так і зовнішніми аудиторами та охоплює перевірку правильності обліку, коректності смарт-контрактів і відповідності нормативним вимогам [5]. Формування звітності про стан активів, притаманні ризики та ефективність процедур внутрішнього контролю забезпечує прозорість інформації для керівництва, інвесторів та регуляторів. Всебічне розкриття цифрових активів у звітності дозволяє своєчасно коригувати управлінські рішення і підвищує рівень довіри до корпоративної системи управління.

6. *Навчання та розвиток персоналу*. Ефективність внутрішнього контролю цифрових активів залежить від компетентності персоналу. Систематичне навчання, підвищення цифрової та кібербезпекової грамотності, формування культури дотримання процедур контролю дозволяють мінімізувати людський

фактор і підвищити надійність управління цифровими активами. Підготовлений персонал забезпечує оперативне реагування на ризики, коректне виконання транзакцій і дотримання внутрішніх політик та нормативних вимог.

Виділені компоненти – універсальні для системи управління будь-якого підприємства. Для українських компаній варто враховувати, що внутрішній контроль саме цифрових активів лише формується як повноцінний елемент корпоративного управління, і головні виклики пов'язані не стільки з технологіями, скільки з практикою їх застосування. Підприємства часто не мають чітких внутрішніх стандартів контролю таких активів, що створює розрив між наявними цифровими інструментами та управлінськими процедурами. Складність полягає у поєднанні децентралізованої природи цифрових активів із централізованими системами управління компаній, що ускладнює контроль повноважень і відповідальності. Невизначеність стандартів щодо обліку, оцінки та розкриття цифрових активів, нестабільність ринку вимагають більш гнучких і сучасних методів контролю, які здатні оперативно реагувати на зміни. Внутрішній контроль має розвиватися як адаптивна система, що поєднує управлінську практику, фінансову аналітику та новітні цифрові рішення. Підприємствам варто орієнтуватися на міжнародний досвід і запроваджувати підходи до контролю цифрових активів, адаптовані до реальних бізнес-операцій.

Таким чином, внутрішній контроль цифрових активів у системі корпоративного управління є багаторівневим і комплексним процесом, що поєднує організаційні, процедурні, технологічні та людські компоненти. Контроль дозволяє забезпечити прозорість, безпеку та достовірність обліку цифрових активів, підвищує операційну ефективність підприємства та мінімізує ризики фінансових операцій. У перспективі розвиток внутрішнього контролю цифрових активів пов'язаний із подальшою інтеграцією автоматизованих контрольних механізмів, використанням штучного інтелекту для аналізу транзакцій та формуванням уніфікованих стандартів регулювання, що забезпечить підвищення надійності та ефективності управління цифровими активами підприємства.

1. Король С. Я., Польовик Є. В. Діджиталізація економіки як фактор професійного розвитку. *Modern Economics*. 2019. № 18(2019). С. 67-73. https://doi.org/10.31521/modecon.V18(2019)-11
2. Гавриленко В. О., Крот Ю. М., Ткаченко А. А., Міщенко А. Фінансовий та податковий облік і контроль віртуальних активів: новітні міжнародні практики та шляхи їх імплементації в Україні. *Збірник наукових праць ЧДТУ. Серія: Економічні науки*. 2025. № 75(2). С. 45–58. https://doi.org/10.24025/2306-4420.75(2).2025.338803
3. Semenova S. Disclosure of digital assets in non-financial reporting. *Economy and Society.* 2025. № 82. https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-82-10
4. Ma W., Li W. Blockchain technology and internal control effectiveness. *Finance Research Letters*. 2024. Volume 64, 105442, https://doi.org/10.1016/j.frl.2024.105442
5. Liu Y., Liu Q., Wei Y. Digital finance, internal control, and audit quality. *Finance Research Letters.* 2025. Volume 76, 107033. https://doi.org/10.1016/j.frl.2025.107033

СИРЦЕВА СВІТЛАНА, к.е.н, доцент,
доцент кафедри обліку і оподаткування,
Миколаївський національний аграрний університет, м. Миколаїв

МЕТОДИЧНІ ПІДХОДИ ДО ФОРМУВАННЯ ФІНАНСОВОЇ ЗВІТНОСТІ СУБ'ЄКТІВ ДЕРЖАВНОГО СЕКТОРУ

Фінансова звітність суб'єктів державного сектору формується як результат системного узагальнення облікової інформації та виступає ключовим інформаційним інструментом забезпечення прозорості, підзвітності та оцінки ефективності використання бюджетних ресурсів. В умовах трансформації системи управління державними фінансами та впровадження принципів програмно-цільового методу бюджетування зростає значення методичного забезпечення формування достовірних і аналітично придатних показників фінансової звітності.

Нормативною основою складання фінансової звітності є Національне положення (стандарт) бухгалтерського обліку в державному секторі (НП(С)БО) 101 «Подання фінансової звітності», яке визначає склад фінансової звітності, загальні вимоги до її підготовки та принципи розкриття інформації [1]. Водночас сучасні трансформаційні процеси у сфері державних фінансів обумовлюють необхідність наближення національної системи бухгалтерського обліку в державному секторі до міжнародних стандартів. Порівняльний аналіз НП(С)БО ДС та МСБО ДС засвідчує доцільність подальшої гармонізації методологічних підходів щодо визнання, оцінки та розкриття інформації у фінансовій звітності [2, 3]. Така гармонізація сприяє підвищенню зіставності звітних показників, забезпеченню прозорості фінансової інформації та створює передумови для інтеграції національної системи звітності у міжнародний інформаційний простір.

Разом із тим, незважаючи на нормативне врегулювання та поступове наближення до міжнародних підходів, практика формування фінансової звітності суб'єктів державного сектору виявляє низку методичних проблем. Основною з них є забезпечення узгодженості між даними бухгалтерського обліку, сформованими за принципом нарахування та показниками виконання кошторису, що ґрунтуються на інформації про касові й фактичні видатки, а також із показниками бюджетної звітності державного сектору [4]. Наявність різних підходів до визнання доходів і витрат, відображення зобов'язань та руху коштів ускладнює трансформацію облікових даних у систему взаємопов'язаних звітних показників. Це обумовлює необхідність удосконалення методичних підходів до інтеграції даних бухгалтерського обліку з інформацією про виконання бюджетів та операції з бюджетними коштами, що здійснюються в системі казначейського обслуговування.

Методика формування фінансової звітності суб'єктів державного сектору доцільно розглядати як багаторівневу систему, що включає організаційний, обліковий, контрольний та аналітичний етапи.

Організаційний етап передбачає визначення облікової політики, структури аналітичних рахунків, графіка документообігу та відповідальних осіб. На цьому етапі закладаються передумови для формування якісної звітної інформації, зокрема шляхом деталізації обліку за джерелами фінансування, бюджетними програмами та видами операцій.

Обліковий етап охоплює узагальнення даних аналітичного та синтетичного обліку, закриття рахунків доходів і витрат, визначення фінансового результату виконання кошторису, а також трансформацію інформації про касові та фактичні видатки у показники, сформовані за принципом нарахування. Особливої уваги потребує методика відображення операцій за обмінними та необмінними операціями, що впливають на достовірність визначення фінансового результату виконання кошторису звітного періоду.

Контрольний етап передбачає проведення інвентаризації активів і зобов'язань, звірку даних обліку з інформацією органів казначейства щодо руху бюджетних коштів, а також перевірку правильності закриття рахунків. Удосконалення цього етапу пов'язане з розвитком внутрішнього фінансового контролю, запровадженням автоматизованих процедур перевірки логічної та арифметичної узгодженості показників між формами звітності.

Аналітичний етап полягає у формуванні системи показників, що забезпечують оцінку фінансового стану, структури активів і зобов'язань, ефективності використання бюджетних асигнувань. Розширення аналітичного потенціалу фінансової звітності передбачає деталізацію інформації у Примітках до річної фінансової звітності, а також розроблення індикаторів якості фінансової інформації.

Запропонована структуризація процесу формування фінансової звітності дозволяє систематизувати методичні процедури узагальнення облікових даних та визначити напрями підвищення їх аналітичної придатності.

Формування окремих форм фінансової звітності має свої методичні особливості. Баланс (ф. № 1-дс) узагальнює інформацію про активи, зобов'язання та власний капітал на звітну дату й відображає ресурсну базу установи та джерела її формування. Звіт про фінансові результати (ф. № 2-дс) потребує чіткого розмежування доходів і витрат за економічною сутністю операцій, що забезпечує коректне визначення фінансового результату виконання кошторису звітного періоду. Звіт про рух грошових коштів (ф. № 3-дс) формується з урахуванням особливостей проходження коштів через рахунки органів казначейства, що вимагає методично обґрунтованого узгодження облікових даних із інформацією про касове виконання бюджету. Звіт про власний капітал (ф. № 4-дс) відображає зміни у структурі власного капіталу протягом звітного періоду та потребує коректного відображення результатів переоцінки, фінансового результату та інших змін.

Подальший розвиток методичного забезпечення формування фінансової звітності має бути спрямований на:

- розроблення алгоритмів автоматизованого формування звітних форм на

основі даних синтетичного обліку;

- удосконалення методики узгодження показників фінансової та бюджетної звітності;
- деталізацію обліку за джерелами фінансування та бюджетними програмами;
- формування системи індикаторів якості фінансової звітності;
- інтеграцію бухгалтерських інформаційних систем із системами казначейського обслуговування бюджетних коштів.

Таким чином, методичні підходи до формування фінансової звітності суб'єктів державного сектору повинні базуватися на системній інтеграції облікових, контрольних та аналітичних процедур, що забезпечують трансформацію первинної інформації у достовірну та зіставну систему звітних показників.

1. Національне положення (стандарт) бухгалтерського обліку в державному секторі 101 «Подання фінансової звітності» : Наказ Міністерства фінансів України від 28 грудня 2009 р. №1541 ; станом на 01 січ. 2022 р. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0103-10#Text.
2. Шацкова Л. П., Драгомир Д. В. Фінансова звітність суб'єктів державного сектору за національними та міжнародними стандартами: порівняльний аспект. *Economics Journal*. 2021. №1 (15). С. 82-91. DOI: 10.15276/EJ.01.2021.11
3. Зубілевич С. Я., Позняковська Н. М. Аналіз засад фінансової звітності в державному секторі України за національним законодавством та міжнародними стандартами. *Науковий вісник Ужгородського університету*. 2018. Вип. 2(52). С.235-241. DOI: 10.24144/2409-6857.2018.2(52).235-241.
4. Черкашина Т. В. Фінансова звітність в контексті модернізації бухгалтерського обліку в державному секторі. *Економічний простір.* 2021. №171. С.111-117. https://doi.org/10.32782/2224-6282/171-19.

СІРІВЛЯ ЄЛИЗАВЕТА, здобувач вищої освіти
Науковий керівник- **НАУМОВА ТЕТЯНА**, к.е.н., доцент
Державний біотехнологічний університет, м. Харків

ВПРОВАДЖЕННЯ ФУНКЦІЙ КОМПЛАЄНС-КОНТРОЛЮ ЯК НЕВІД'ЄМНОГО ЕЛЕМЕНТУ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ

Комплаєнтність є важливою передумовою для впровадження стратегічних рішень, спрямованих на забезпечення безперервності бізнесу, зокрема в частині дотримання раніше взятих на себе зобов'язань. «Комплаєнс-контроль на підприємстві- це система внутрішніх політик, процедур і механізмів моніторингу, спрямована на забезпечення відповідності діяльності підприємства вимогам законодавства, галузевим стандартам, умовам договорів та внутрішнім правилам, що дає змогу запобігати фінансовим, юридичним, репутаційним та операційним ризикам» [1, с.260].

Ефективна робота комплаєнс-системи на підприємстві передбачає впровадження сукупності внутрішніх процедур, спрямованих на мінімізацію правових, фінансових, інформаційних і репутаційних ризиків. Інтегрована модель інформаційної системи управління внутрішніми ризиками з урахуванням процедур комплаєнс-контролю подана на рис. 1. Зазначені процедури становлять базис механізму забезпечення економічної безпеки та гарантують відповідність діяльності підприємства вимогам законодавства, встановленим стандартам і внутрішнім корпоративним політикам.

Нижче наведено таблицю внутрішніх процедур комплаєнс-контролю, які спрямовані мінімізувати вплив комплаєнс - ризиків на економічну безпеку підприємства.

Функція комплаєнс повинна бути забезпечена ресурсами, необхідними для ефективної реалізації її функцій. Ресурси, надані функції комплаєнс, повинні бути достатніми і прийнятними для ефективного управління комплаєнс-ризиком. Зокрема, співробітники функції комплаєнс повинні мати необхідну кваліфікацію, досвід, професійні та особисті якості для належного виконання своїх обов'язків [2, с.243]. Досвід великих західних компаній свідчить про найбільшу дієвість внутрішніх підрозділів зі зміцнення економічної безпеки. Перевагами створення власного організаційного підрозділу зі зміцнення економічної безпеки є економія фінансових та матеріальних ресурсів, замкненість інформаційних потоків усередині підприємства, розширення можливостей для внутрішнього контролю та ефективної взаємодії структурних підрозділів [3].

Наукова проблема полягає в необхідності обґрунтувати доцільність створення спеціалізованого підрозділу економічної безпеки, визначити його функції, організаційну побудову та оцінити вплив на загальну ефективність системи управління підприємством. Актуальність теми зумовлена відсутністю комплексних підходів до інтеграції економічної безпеки у систему

корпоративного управління, недостатнім рівнем методичного забезпечення та браком уніфікованих стандартів формування таких підрозділів.



Рис. 1. - **Інтегрована модель інформаційної системи управління комплаєнс-ризиками з урахуванням внутрішніх процедур комплаєнс-контролю**

Відомі науковці, які досліджували проблематику цих питань, вважають, що «повноваження щодо комплаєнс-контролю на великих та середніх підприємствах мають бути покладені на таку Службу економічної безпеки підприємства як окремого структурного підрозділу, створеного з метою зміцнення економічної безпеки, захисту облікової інформації, покращення фінансово-господарської дисципліни та зміцнення потенціалу підприємства у конкурентному середовищі бізнесу. При цьому, доцільним є виокремлення у її структурі облікового гаранта економічної безпеки, експертної групи з інформаційної безпеки й експертної групи захисту комерційної таємниці, конкурентної розвідки та комплаєнса» [4, с.15]. Ми підтримуємо зазначену пропозицію та вважаємо, що створення окремого підрозділу економічної безпеки має на меті формування цілісної, системно впорядкованої й науково

обґрунтованої системи захисту підприємства від внутрішніх і зовнішніх економічних загроз, що сприятиме стабільності його функціонування, збереженню ресурсів і підвищенню конкурентоспроможності.

Необхідність запровадження такої служби обумовлена:

зростанням масштабів і ускладненням економічних ризиків;

потребою своєчасного виявлення загроз і їх прогнозування;

необхідністю скорочення фінансових втрат та мінімізації негативних наслідків управлінських рішень;

вимогами підвищення стійкості підприємства до кризових ситуацій;

потребою налагодження ефективного внутрішнього контролю, комплаєнсу та захисту інформаційних ресурсів.

З урахуванням зазначених підходів доцільним є створення Служби економічної безпеки (СЕБ) як самостійного структурного підрозділу підприємства. Її діяльність має бути спрямована на посилення економічної безпеки, захист облікової інформації, підвищення рівня фінансово-господарської дисципліни та зміцнення позицій підприємства в конкурентному середовищі роздрібної торгівлі.

Запровадження окремого підрозділу економічної безпеки є доцільним рішенням для підприємств, які прагнуть посилити свою стійкість до економічних загроз. Чітке визначення мети та завдань забезпечує системний характер діяльності такого підрозділу, а раціонально вибудувана структура і відповідне кадрове забезпечення дозволяють ефективно виконувати комплекс функцій, спрямованих на захист діяльності підприємства.

1 Наумова Т.А., Акімова Н.С. Впровадження комплаєнс-контролю на підприємстві як необхідна умова забезпечення економічної безпеки. Розвиток обліку, аудиту та оподаткування в умовах інноваційної трансформації соціально-економічних систем: матеріали XIII Міжнародній науково-практичній конференції. м. Кропивницький, 3 грудня 2025 р. С. 260-262. URL: https://audit.kntu.kr.ua/file/content/25925/zbirnyk_2025.pdf

2. Калініченко Л.Л. Теоретичні аспекти функціонування комплаєнсу у вітчизняних банках. Науковий вісник Херсонського державного університету. 2014. Вип. 6. Ч. 4. С. 242–245. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nvkhdu_en_2014_6(4)__62

3. Василішин С.І. Обліково-аналітичне забезпечення управління аграрними підприємствами в системі ризиків та загроз економічної безпеки: монографія. Харків: Друкарня Мадрид, 2020. 419 с. URL: https://repo.btu.kharkiv.ua/items/48643326-f3cb-4acc-bea3-b243affc097c

4. Василішин С.І., Рагуліна І.І., В.В. Орлов. Вісник ХНАУ ім. В.В. Докучаєва. Серія „Економічні науки”. 2021. № 2. Т. 2. С. 3-16. DOI: 10.31359/2312-3427-2021-2-2-3

СЛИВІНСЬКА ОКСАНА, к.е.н., доцент,
завідувач кафедри обліку і аудиту,
ВП НУБіП України «Бережанський агротехнічний інститут», м. Бережани

ОСОБЛИВОСТІ ЦИФРОВІЗАЦІЇ ОБЛІКУ ТА АУДИТУ В СИСТЕМІ УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ

Цифровізація економіки та стрімкий розвиток інформаційно-комунікаційних технологій суттєво трансформують підходи до ведення бухгалтерського обліку та організації аудиту. В умовах динамічного середовища, що характеризується зростанням обсягів фінансової інформації та потребою в її оперативній обробці, традиційні облікові моделі поступово втрачають свою ефективність. Водночас посилюється значення сучасних інформаційних систем, які забезпечують автоматизацію процесів, інтеграцію даних і сприяють прийняттю обґрунтованих управлінських рішень.

Цифрова трансформація обліку та аудиту є об'єктивною необхідністю в умовах глобальної діджиталізації економіки та активного впровадження інновацій у сфері управління фінансовою інформацією. Традиційні методи ведення обліку й аудиту вже не відповідають сучасним вимогам через збільшення обсягів даних, потребу в оперативності прийняття рішень, а також підвищені вимоги до прозорості та достовірності фінансової звітності.

Цифрова трансформація бухгалтерського обліку являє собою процес інтеграції цифрових технологій у всі складові облікової діяльності, що кардинально змінює підходи до збору, обробки, зберігання та аналізу фінансової інформації.

Одним із провідних чинників цифрової трансформації є впровадження сучасних інформаційних систем, що сприяють автоматизації облікових процесів, інтеграції різноманітних джерел даних та використанню аналітичних інструментів для підвищення точності, оперативності й надійності облікової інформації. До таких систем належать ERP-системи (SAP, Oracle NetSuite, Microsoft Dynamics), хмарні технології (QuickBooks Online, Xero), а також спеціалізовані програмні рішення на основі штучного інтелекту та машинного навчання.

Упровадження хмарних технологій у систему бухгалтерського обліку значно підвищує ефективність управлінських процесів. Завдяки використанню хмарних рішень забезпечується постійний доступ до облікових даних у режимі реального часу з будь-якої точки світу, що створює умови для оперативного прийняття рішень та забезпечення гнучкості управління. Крім того, використання хмарних платформ сприяє зниженню витрат на утримання IT-інфраструктури, автоматизації процесу оновлення програмного забезпечення, а також зменшенню ризиків втрати або пошкодження даних за рахунок реалізації механізмів резервного копіювання та високого рівня інформаційної безпеки. Важливою перевагою є також можливість інтеграції хмарних бухгалтерських систем з іншими цифровими сервісами – банківськими системами, CRM, ERP

тощо, що сприяє формуванню єдиного інформаційного середовища підприємства [3].

Таким чином, використання хмарних технологій у бухгалтерському обліку не лише підвищує ефективність облікових процесів, а й формує передумови для стратегічного розвитку підприємств в умовах цифровізації економіки.

В Україні цифрова трансформація облікової сфери здійснюється поступово, але нерівномірно, що зумовлено як технічною та фінансовою спроможністю підприємств, так і рівнем цифрової грамотності фахівців. В окремих галузях та на великих підприємствах спостерігається активне впровадження сучасних інформаційних систем обліку, використання хмарних технологій та елементів штучного інтелекту. Водночас на малих та середніх підприємствах цифровізація часто обмежується базовими програмними продуктами, а процеси автоматизації залишаються фрагментарними.

Запровадження цифрових технологій у сферу бухгалтерського обліку та фінансової звітності суттєво впливає не лише на практичні аспекти, а й трансформує теоретичні засади обліку – змінюється зміст елементів облікового методу, а також модифікується порядок їх застосування в практичній діяльності [2, с. 149].

Для прискорення цифрової трансформації необхідна цілеспрямована державна політика та підтримка бізнесу у впровадженні цифрових рішень.

У сфері аудиту цифрова трансформація реалізується через впровадження інноваційних інформаційних технологій, зокрема інтелектуального аналізу великих даних (Big Data), алгоритмічних методів виявлення аномалій та використання блокчейн-технологій. Аналіз Big Data забезпечує аудиторам доступ до значних обсягів неструктурованої інформації в режимі реального часу, що дозволяє підвищити оперативність та обґрунтованість прийняття рішень. Алгоритми виявлення аномалій сприяють автоматичному виявленню нетипових транзакцій, які потенційно можуть свідчити про шахрайство, помилки або порушення внутрішніх політик. Використання технології блокчейн забезпечує високий рівень прозорості, достовірності та довіри до результатів аудиторських процедур.

Поряд із технологічними перевагами цифрова трансформація висуває до аудиторів нові вимоги та виклики. Зокрема, зростає потреба у набутті цифрових компетентностей, дотриманні етичних принципів в умовах автоматизованого прийняття рішень, а також у забезпеченні належного рівня кібербезпеки під час роботи з конфіденційними даними.

Цифровізація також трансформує формат взаємодії між аудитором і клієнтом, зокрема завдяки розширенню можливостей віддаленого доступу до інформації. Відтак ефективність аудиторських процедур у цифрову епоху значною мірою визначається не лише технічною підготовкою фахівця, а й його здатністю оперативно адаптуватися до нових умов та поєднувати інноваційні рішення із забезпеченням інформаційної безпеки.

Важливим кроком до цифровізації є запровадження з 1 січня 2025 року

подання великими платниками податків стандартних податкових аудиторських файлів (SAF-T) в електронному вигляді, а з 1 січня 2027 року – обов'язкове подання такої звітності буде для всіх платників ПДВ.

Цифровізація у сфері аудиту сприяє переходу від вибіркової перевірки до суцільного контролю, що суттєво підвищує якість аудиторських висновків. Завдяки використанню аналітики великих даних та алгоритмів машинного навчання аудитори можуть здійснювати комплексний моніторинг господарських операцій, ідентифікувати потенційні зони шахрайства та недоліків у внутрішньому контролі. До базових елементів цифрового аудиту відносить: професіоналізм; прозорість; підвищену якість; індивідуалізм та ефективну роботу на основі аналітичних даних [1].

Водночас цифровізація обліку та аудиту пов'язана з низкою суттєвих викликів. По-перше, актуалізується проблема кібербезпеки та захисту конфіденційної фінансової інформації. У цих умовах аудитори, поряд із перевіркою фінансової звітності, мають оцінювати надійність і стійкість інформаційних систем підприємства до кіберзагроз. По-друге, виникає потреба в удосконаленні нормативно-правової бази з урахуванням сучасних технологічних змін. По-третє, особливої уваги набуває питання дотримання професійної етики та відповідальності в умовах часткової передачі функцій системам штучного інтелекту.

Попри наявні труднощі, цифрова трансформація є невід'ємним етапом еволюції бухгалтерського обліку і аудиту, що за умови ефективного управління ризиками та безперервного підвищення кваліфікації персоналу відкриває нові перспективи для зростання та розвитку підприємств [4].

Отже, цифрова трансформація обліку та аудиту є не просто технічним оновленням інструментарію, а глибинною зміною парадигми фінансового обліку й контролю. Вона потребує переосмислення ролі облікових і аудиторських служб, модернізації освітніх програм для підготовки майбутніх фахівців, а також розроблення нових підходів до управління цифровими ризиками. Ефективне впровадження цифрової трансформації можливе лише за умови поєднання інновацій із належною професійною підготовкою кадрів, нормативно-правовою підтримкою та стратегічним баченням з боку держави і бізнесу.

1. Ніколашин А. О. Цифровий аудит: базові елементи та інноваційні технології. *Інвестиції: практика та досвід*. № 9. 2023. С. 75-80.
2. Пуцентейло П. Р., Довбуш А. В. Основні вектори розвитку бухгалтерського обліку в умовах цифрової економіки. *Інноваційна економіка*. 2021. № 3-4 (87). С. 140-151. DOI: https://doi.org/10.37332/2309- 1533.2021.3-4.
3. Цифрова трансформація бізнес-процесів в Україні: кращі практики вітчизняного бізнесу та сучасні виклики / Л. Мельник та ін. *Механізм регулювання економіки.* 2024. № 2 (104). С. 54-60. DOI: https://doi.org/10.32782/ mer.2024.104.07.
4. Ченаш В. С., Абрамов А. П., Шебештень Е. Г. Розвиток бухгалтерських систем в Україні під впливом цифрових технологій. *Актуальні питання економічних наук*. 2024. № 3-4. DOI: https://doi.org/10.5281/zenodo.14011609.

СЛОБОДЯНЮК ВАЛЕРІЯ, здобувач вищої освіти
Науковий керівник – **МОШКОВСЬКА ОЛЕНА**,
д.е.н., професор кафедри обліку та оподаткування,
Державний торговельно-економічний університет, м. Київ

РОЛЬ ШТУЧНОГО ІНТЕЛЕКТУ В БУХГАЛТЕРСЬКОМУ ОБЛІКУ: ПЕРЕВАГИ ТА РИЗИКИ

Трансформація світового економічного простору під впливом четвертої промислової революції диктує принципово нові умови для функціонування інформаційних систем управління. У сучасних реаліях впровадження штучного інтелекту (ШІ) в облікову практику перестає бути просто інноваційною концепцією, перетворюючись на стратегічно необхідний інструмент забезпечення життєздатності бізнесу в умовах тотальної цифровізації. На відміну від класичних програмних комплексів, що діють за жорстко прописаними лінійними сценаріями, інтелектуальні системи на основі нейромереж здатні до самостійної адаптації та прийняття обґрунтованих рішень у багатоваріантних ситуаціях [3]. Це дозволяє докорінно змінити вектор професійної діяльності сучасного бухгалтера з механічної фіксації фактів на глибокий інтелектуальний аналіз та стратегічне консультування менеджменту.

Фундаментальною перевагою застосування ШІ є повна переоцінка підходів до обробки величезних масивів первинної інформації. Використання технологій машинного навчання (Machine Learning) та комп'ютерного зору дозволяє реалізувати автоматичне розпізнавання, класифікацію та валідацію вхідних документів без безпосереднього залучення персоналу [4]. Сучасні когнітивні системи здатні не лише зчитувати цифрові дані, а й інтерпретувати контекст ділових операцій, автоматично зіставляючи рахунки-фактури з умовами договорів та актами виконаних робіт. Це не лише мінімізує операційні витрати підприємства, а й створює підґрунтя для впровадження моделі безперервного аудиту (continuous auditing), де контроль за законністю та доцільністю операцій здійснюється безпосередньо у момент їх ініціації, а не постфактум.

Особливого значення набуває здатність ШІ до проведення предиктивного (прогнозного) аналізу. На відміну від традиційного обліку, який зосереджений на ретроспективному висвітленні подій, інтелектуальні системи дозволяють оперувати майбутніми економічними категоріями. Аналізуючи неструктуровані дані з внутрішніх баз та зовнішніх ринків, ШІ може з високою точністю прогнозувати потенційні касові розриви, оцінювати кредитні ризики контрагентів та моделювати сценарії розвитку фінансового стану підприємства за різних управлінських стратегій [2]. Це трансформує облікову службу в потужний аналітичний центр, який забезпечує керівництво релевантною інформацією для швидкого маневрування в умовах економічної нестабільності. Концептуальні відмінності між поточною практикою та

інноваційними підходами на основі інтелектуальних алгоритмів систематизовано та представлено у табл. 1.

Таблиця 1 - **Порівняльна характеристика традиційного оообліку та обліку на базі ШІ**

Параметр порівняння	Традиційний бухгалтерський облік	Обліка система на базі ШІ
Режим обробки даних	Дискретний (за періодами)	Безперервний (у реальному часі)
Методологія контролю	Вибіркова перевірка документів	Суцільний моніторинг усіх транзакцій
Аналітичний фокус	Констатація минулого (звітність)	Прогнозування майбутнього (моделі)
Тип помилок	Випадкові (людський фактор)	Системні (алгоритмічні похибки)
Обсяг аналізу	Структуровані дані (рахунки)	Big Data (тексти, ринки, новини)
Роль фахівця	Технічний виконавець	Контролер інтелектуальних систем

**Джерело: складено автором на основі [2]*

Проте, незважаючи на колосальний потенціал, критично важливим аспектом є розуміння меж можливостей штучного інтелекту. Наукові дослідження та практичний досвід вказують на те, що ШІ не є абсолютно безпомилковим інструментом. У бухгалтерському контексті це породжує специфічний ризик «алгоритмічних галюцинацій» або «галюцинації ШІ» – ситуацій, коли нейромережа генерує переконливі, але фактично неіснуючі дані або викривлює логіку кореспонденції рахунків через специфічність навчальної вибірки чи брак контексту вхідної інформації [5]. Повна автоматизація обліку без постійної участі людини несе в собі приховану загрозу накопичення системних помилок, які можуть залишатися непоміченими протягом тривалого часу, що зрештою призведе до суттєвого викривлення показників фінансової звітності та прийняття хибних управлінських рішень.

Слід чітко усвідомлювати, що сучасний штучний інтелект позбавлений професійного скептицизму та етичного орієнтиру, які є фундаментальними для бухгалтерської професії. Алгоритм, за своєю природою, не здатний розпізнати складні схеми маніпуляцій чи ознаки внутрішнього шахрайства, якщо вони формально відповідають встановленим правилам. Машина аналізує лише цифрову оболонку, але не може осягнути реальну економічну суть господарської операції, яка може суперечити інтересам підприємства [5]. Це створює серйозні бар'єри для аудиту та фінансового комплаєнсу, оскільки юридичну відповідальність за достовірність звітності перед державою та інвесторами несе виключно людина, а не програмний продукт.

Таким чином, повна передача облікової роботи штучному інтелекту без належного професійного нагляду є небезпечною. ШІ – це потужний

обчислювальний інструмент, проте він не здатний повноцінно замінити фахове судження бухгалтера. Концепція «Human-in-the-loop» (людина в контурі управління) повинна стати обов'язковим стандартом для будь-якого підприємства, що впроваджує інтелектуальні технології. ШІ має функціонувати як асистент, що обробляє рутину та виявляє аномалії, проте фінальна верифікація результатів, перевірка логіки проводок та прийняття складних рішень повинні залишатися виключною прерогативою фахівця [3].

Окремим критичним фактором ризику є питання кібербезпеки та збереження комерційної таємниці. Штучний інтелект не може гарантувати повну конфіденційність інформації, яку він обробляє. Оскільки нейромережі постійно навчаються на вхідних даних, існує ризик того, що закриті фінансові показники або персональні дані можуть бути використані алгоритмом для формування відповідей іншим користувачам або стати доступними через вразливості системи [1]. Окрім технічних загроз, існує нормативно-правовий вакуум: на сьогодні в Україні відсутні чіткі стандарти щодо розподілу юридичної відповідальності за збитки, спричинені помилковими автономними рішеннями ШІ. Це вимагає від підприємств розробки жорстких внутрішніх регламентів контролю та постійного підвищення кваліфікації бухгалтерів у сфері інформаційної гігієни та верифікації висновків системи [4].

Підсумовуючи, можна стверджувати, що роль бухгалтера в цифрову епоху не нівелюється, а якісно трансформується. Вивільнення фахівця від тягаря рутинних операцій відкриває можливості для розвитку стратегічного мислення. Майбутнє обліку полягає у синергічному партнерстві: машина забезпечує швидкість та масштаб обробки даних, а людина гарантує етику, критичний контроль та надійність звітності [5]. Тільки такий збалансований підхід дозволить вивести систему управління підприємством на рівень, що відповідає викликам сучасної глобальної економіки.

1. Безверхий К. В. Діджиталізація бухгалтерського обліку в Україні: стан та перспективи. Економіка та суспільство. 2023. № 48. URL: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-48-64.
2. Гайдай І. В. Інтеграція штучного інтелекту в облікові процеси: світовий досвід та українські перспективи. Журнал «Фінанси та бухгалтерія». 2022. № 4(15). С. 12–19.
3. Задорожний З. В. Концептуальні засади розвитку облікової системи в умовах цифровізації. Економічний аналіз. 2023. Т. 33. № 2. С. 154–162.
4. Закон України «Про захист персональних даних» від 01.06.2010 № 2297-VI. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2297-17.
5. Правдюк Н. Л., Правдюк М. В. Штучний інтелект як каталізатор трансформаційних процесів у бухгалтерському обліку. Економіка, фінанси, менеджмент: актуальні питання науки і практики. 2024. № 1. С. 73–89.

СОБОЛЄВ ДЕНИС, здобувач вищої освіти
Науковий керівник- **НАУМОВА ТЕТЯНА**, к.е.н., доцент
Державний біотехнологічний університет, м. Харків

КОНТРОЛЬ ЯК ІНСТРУМЕНТ ЕФЕКТИВНОГО УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ ПИВОВАРНОЇ ГАЛУЗІ

Пивоварна галузь є важливою частиною переробної промисловості. Ця галузь приваблює як місцевих, так і зарубіжних виробників своєю прибутковістю, останні активно придбають українські пивоварні. У 2022 році, під впливом військових дій, підприємства галузі зосередили свою діяльність на переході від дорогих до більш доступних видів пива, стимулюванні попиту споживачів, а також збереженні активів і відносин з постачальниками [1].

Сучасна ситуація на ринку пива веде до збільшення вхідних бар'єрів для галузі через зростання конкуренції та пошук шляхів підвищення ефективності діяльності кожним учасником.

ПрАТ «Оболонь» - це провідне підприємство, що спеціалізується на виробництві пива, безалкогольних та мінеральних напоїв. Воно активно співпрацює з міжнародними організаціями та експортує свою продукцію в понад 60 країн світу. З року в рік підприємство розширює свої фінансові можливості, збільшуючи свій капітал та нарощуючи значну кількість активів. Зараз «Оболонь» є єдиною українською компанією серед 40 провідних пивоварних коаліцій світу [2]. Сьогодні головне занепокоєння в макросередовищі викликає складна політична ситуація в Україні, яка призвела до економічного спаду. Крім того, погіршився матеріальний стан населення, що призвело до зменшення споживання. Проте «Оболонь» продовжує працювати і нарощувати обсяги виробництва та доходи. «Внутрішній контроль виступає не лише інструментом нагляду, але й елементом, що дозволяє виявляти, оцінювати та знижувати ризики, пов'язані з внутрішніми процесами бізнес-суб'єктів. Його ефективність безпосередньо впливає на стабільність, фінансову безпеку та конкурентоспроможність бізнес суб'єкта» [3, с.21].

Результат проведеного дослідження підтверджує те, що у ПрАТ «Оболонь» повинна бути створена й функціонувати система внутрішнього контролю, призначена виявляти та попереджати недоліки у стані безпеки, надійності й ефективності роботи підприємства, ефективно забезпечувати процес виробництва продукції (товарів, робіт, послуг) та забезпечувати маркетингову стратегію щодо збуту, метою якої є вихід на міжнародні ринки.

Таким чином, до ключових складових системи інформаційного забезпечення внутрішнього контролю належать джерела інформації, об'єкт і суб'єкт контролю, а також організаційні та методичні підходи і прийоми оцінювання стану обліку. Об'єктами внутрішнього контролю, як правило, виступають окремі підрозділи або напрями діяльності, що є невід'ємними елементами виробничої та фінансово-господарської системи підприємства і часто пов'язані з безперервними технологічними процесами.

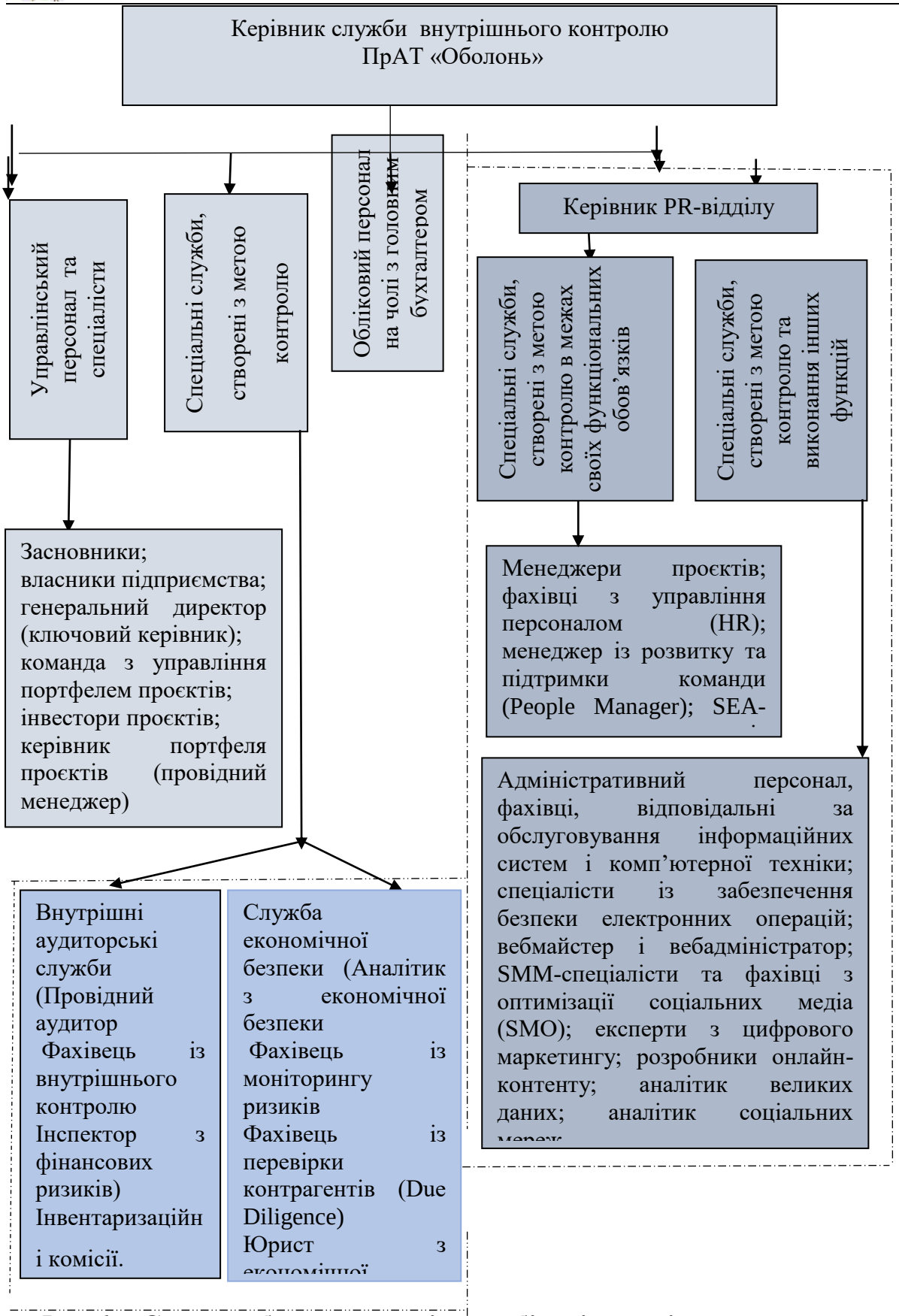


Рис. 1. - **Схема побудови механізму суб'єктів спеціальних контрольних служб у загальній системі внутрішнього контролю ПрАТ «Оболонь»**

Запропонована модель класифікації суб'єктів внутрішнього контролю на підприємствах пивоварної галузі сприятиме підвищенню обізнаності учасників ринку, а також допоможе окреслити можливості та виявити проблемні аспекти функціонування комунікаційної системи в бізнес-процесах під час ухвалення управлінських рішень. Класифікувати суб'єкти внутрішнього контролю у ПрАТ «Оболонь» на нашу думку, варто за наступною моделлю (рис. 1).

Таким чином, організація PR-відділу на Прат «Оболонь» дозволить:

розширенню клієнтської бази компанії завдяки виходу на міжнародні ринки;

здійсненню системного моніторингу споживачів, що забезпечить їх більш точну сегментацію;

переходу підприємства на новий рівень інноваційного розвитку через реінжиніринг бізнес-процесів і впровадження ефективної маркетингової стратегії просування.

Організація служби внутрішнього аудиту на Прат «Оболонь» дозволить:

підвищенню ефективності управління підприємством завдяки систематичному контролю фінансово-господарської діяльності;

забезпеченню достовірності фінансової звітності та своєчасному виявленню помилок і можливих викривлень;

оцінюванню та вдосконаленню системи внутрішнього контролю відповідно до сучасних вимог;

зменшенню витрат через виявлення неефективних процесів;

дотриманню законодавчих норм і внутрішніх регламентів;

підвищенню інвестиційної привабливості підприємства завдяки зростанню довіри інвесторів і партнерів.

Організація служби економічної безпеки на Прат «Оболонь» дозволить:

гарантувати захист фінансово-економічних інтересів підприємства від внутрішніх та зовнішніх ризиків і загроз;

своєчасно виявляти та нейтралізувати ризики (шахрайство, корупційні схеми, економічні злочини);

запобігати витоку комерційної та конфіденційної інформації.

Отже, внутрішній аудит стане важливим інструментом стратегічного розвитку та стабільної діяльності підприємства, а служба економічної безпеки-ключовим елементом забезпечення конкурентоспроможності та довгострокового розвитку підприємства.

1. Дослідження ринку пива в Україні. 2022 рік. URL: https://proconsulting.ua/ua/issledovanie-rynka/analiz-rynka-piva-v-ukraine-2022-god

2. Звіт про управління ПрАТ "Оболонь". URL: https://obolon.ua/files/shareholders/023296c9f6e17ab3ae1c5e864b801653.pdf

3. Наумова Т.А., Тучак А.З. Контроль як індикатор мінімізації внутрішніх ризиків діяльності бізнес-суб'єктів. Економічна стратегія і Перспективи розвитку сфери торгівлі та послуг: зб. наук. пр. Харків : ДБТУ, 2025. Вип. 3 (37). (Index Copernicus, Україна, українською мовою). С.20-34. URL: https://repo.btu.kharkiv.ua/items/1c7335c4-d366-4396-b498-74ce0656fd2a

СТАДНІК Х. А., здобувач третього (освітньо-наукового) рівня вищої освіти,
Науковий керівник – **КРОТ Ю. М.**,
к. е. н., доцент кафедри обліку, аналізу та оподаткування,
Черкаський державний технологічний університет, м. Черкаси, Україна

ТРАНСФОРМАЦІЯ ДЕРЖАВНОГО АУДИТУ В КОНТЕКСТІ СТАЛОГО РОЗВИТКУ

Сучасний етап розвитку світової економіки характеризується системними трансформаціями, що пов'язані з глобальними викликами – кліматичними змінами, фінансовими кризами, зростанням соціальної нерівності, цифровізацією економіки та воєнними ризиками. В умовах нестабільності посилюється роль держави як гаранта економічної безпеки, соціальної стабільності та екологічної відповідальності. Саме тому концепція сталого розвитку стає стратегічною основою формування державної політики. Вона передбачає інтеграцію економічних, соціальних та екологічних цілей в єдину систему довгострокового управління. Впровадження принципів сталого розвитку неможливе без ефективного механізму контролю за використанням публічних ресурсів. У цьому контексті державний аудит відіграє ключову роль як інструмент забезпечення прозорості, підзвітності та результативності бюджетної політики. Його трансформація є об'єктивною необхідністю, зумовленою переходом до моделі управління, орієнтованої на досягнення стратегічних результатів.

Державний аудит виступає складовою системи публічного фінансового контролю та спрямований на незалежну оцінку законності, ефективності й економності використання бюджетних коштів [1, с. 14]. У сучасних умовах його функції значно розширюються. Якщо раніше акцент робився переважно на перевірці фінансової звітності та дотриманні бюджетного законодавства, то сьогодні аудит повинен оцінювати досягнення стратегічних цілей державної політики, вплив програм на соціальний розвиток. В Україні важливу роль у здійсненні зовнішнього державного фінансового контролю відіграє Рахункова палата України, яка відповідно до законодавства здійснює аудит використання коштів державного бюджету та аналізує ефективність бюджетних програм [5]. У контексті післявоєнного відновлення та залучення міжнародної фінансової допомоги зростає значення аудиту як гаранта прозорості використання ресурсів. Концептуальні засади сталого розвитку закріплені у міжнародних документах, зокрема у Порядку денному до 2030 року, прийнятому Організацією Об'єднаних Націй. Реалізацією сімнадцяти Цілей сталого розвитку потребує ефективного бюджетного планування, моніторингу та оцінювання результатів державних програм [5, с. 18]. Це, у свою чергу, обумовлює необхідність інтеграції показників сталості у практику державного аудиту.

Одним із ключових напрямів трансформації державного аудиту є розширення його предмета. Сучасний аудит має оцінювати не лише фінансові

показники, але й соціальні ефекти, екологічні наслідки та довгостроковий економічний вплив державних рішень [3, с. 21]. У цьому контексті важливо впроваджувати EGS-критерії у систему публічного фінансового контролю, що дозволить здійснювати комплексну оцінку результативності бюджетної політики. Не менш важливим напрямом є гармонізація національної системи державного аудиту з міжнародними стандартами. Досвід European Court of Auditors свідчить про ефективність застосування результативності для оцінювання виконання стратегічних програм Європейського Союзу [4, с. 11]. Для України, яка рухається шляхом європейської інтеграції, реалізація таких підходів є важливим кроком до підвищення довіри міжнародних партнерів. Суттєвим фактором трансформації є цифровізація та впровадження штучного інтелекту задля автоматизації систем моніторингу, аналізу великих масивів даних, використання аналітичних платформ. Це дозволить підвищити якість контрольних заходів та своєчасно виявляти ризики [4, с. 62]. Ризик-орієнтований підхід дає змогу зосередити ресурси на найбільш проблемних напрямах бюджетних витрат. Цифрові інструменти сприяють зменшенню корупційних ризиків та підвищенню відкритості державних фінансів.

Водночас трансформація державного аудиту супроводжується низкою викликів. Серед них – необхідність розроблення методик оцінювання нефінансових показників, підготовка фахівців нового покоління, здатних працювати з аналітичними інструментами, а також адаптація міжнародних стандартів до національних умов [1, с. 28]. Крім того, воєнний стан та економічна нестабільність ускладнюють довгострокове планування бюджетних коштів, яке потребує підвищеної адаптивності аудиторських процедур.

У перспективі державний аудит має перетворитись на стратегічний інструмент оцінювання сталої державної політики. Його функціонування повинно ґрунтуватись на принципах незалежності, професійності, відкритості та чесності. Розвиток аудиту ефективності, цифровізація контрольних процедур, впровадження штучного інтелекту у систему оцінювання результатів сприятимуть формуванню сучасної моделі публічного фінансового контролю.

Отже, трансформація державного аудиту у контексті сталого розвитку є необхідною умовою підвищення ефективності державного управління та забезпечення прозорості використання бюджетних ресурсів. Орієнтація на стратегічні результати, впровадження міжнародних стандартів і штучного інтелекту створюють підґрунтя для формування системи аудиту, здатної забезпечити сталий соціально-економічний розвиток України.

1. Про аудит фінансової звітності та аудиторську діяльність : Закон України від 21.12.2017 № 2258-VIII (із змін.). URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2258-19 (дата звернення: 06.03.2026);
2. Про Рахункову палату : Закон України від 02.07.2015 № 576-VIII (із змін.). URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/576-19 (дата звернення: 06.03.2026);
3. Environmental, Social and Governance (ESG) : factsheet / Chartered Governance Institute. 2023. URL: https://www.cgi.org.uk/resources/factsheets/factsheets/what-is-esg/ (дата звернення:

06.03.2026);
4. European Court of Auditors. Our activities in 2023. Luxembourg : Publications Office of the European Union, 2024. URL: https://op.europa.eu/webpub/eca/annual-activity-report-2023/en/ (дата звернення: 06.03.2026);
5. Гнилицька Л. В., Хмельницький С. С. Аудит ефективності в державному та недержавному секторі. Київ : Академія фінансового управління, 2025. URL: file:///C:/Users/Asus/Downloads/115-Article%20Text-121-1-10-20250513.pdf (дата звернення: 06.03.2026).

СТАСЮК КРІСТІНА,
здобувачка вищої освіти першого (бакалаврського) рівня
КОЛІСНИК ОЛЕНА, к. е. н., доцент, доцент кафедри обліку та аудиту
Державний податковий університет, Україна

ХМАРНІ ТЕХНОЛОГІЇ В ОРГАНІЗАЦІЇ БУХГАЛТЕРСЬКОГО ОБЛІКУ: ПЕРЕВАГИ ТА РИЗИКИ

У сучасній цифровій економіці особливої актуальності набуває впровадження інноваційних інформаційних рішень у систему бухгалтерського обліку. Одним із провідних напрямів модернізації інформаційних систем підприємств є застосування хмарних технологій, які забезпечують нові можливості організації облікових процесів, підвищують ефективність управління фінансовою інформацією та сприяють оптимізації бізнес-процесів. У результаті хмарні сервіси стають важливою складовою цифрової трансформації бухгалтерії, змінюючи традиційні підходи до створення, зберігання та оброблення даних.

Хмарні технології у бухгалтерському обліку полягають у використанні програмних продуктів, розміщених на віддалених серверах і доступних через Інтернет. Завдяки цьому підприємства можуть вести облік, формувати звітність і аналізувати фінансові показники без встановлення локальних програм на власних комп'ютерах. Дослідження свідчать, що хмарні сервіси активно поєднуються з електронними сервісами державних установ та внутрішніми інформаційними системами підприємств, що сприяє автоматизації облікових процесів [1].

Однією з головних переваг застосування хмарних технологій є суттєве скорочення витрат на ІТ-інфраструктуру. Підприємства можуть відмовитися від придбання дорогих серверів і витрат на їх обслуговування, використовуючи модель передплати на програмні сервіси. Окрім цього, хмарні рішення характеризуються масштабованістю та гнучкістю, що дає змогу адаптувати облікову систему до потреб бізнесу відповідно до обсягів діяльності. Дослідження також підтверджують, що використання хмарних технологій сприяє більш раціональному використанню апаратних і програмних ресурсів та створює рівні можливості для конкуренції як для малих, так і для великих підприємств [2].

Суттєвою перевагою хмарного обліку є зростання оперативності та якості бухгалтерської інформації. Можливість опрацьовувати великі обсяги даних у режимі реального часу забезпечує швидкий доступ до фінансових показників, їх актуальність і достовірність. Це сприяє більш ефективному прийняттю управлінських рішень і підвищує прозорість діяльності підприємства. Крім того, хмарні системи дають змогу організувати спільну роботу бухгалтерів, керівників і аудиторів у єдиному інформаційному середовищі, що значно покращує комунікацію.

Ще однією важливою перевагою є автоматизація повсякденних операцій.

Хмарні сервіси забезпечують автоматичне оновлення програм, резервне копіювання інформації та інтеграцію бухгалтерських систем з іншими бізнес-додатками. Це зменшує ймовірність помилок, спричинених людським фактором, і підвищує продуктивність роботи бухгалтерів [1]. Вагомою проблемою також є потреба у стабільному доступі до Інтернету. За відсутності постійного мережевого підключення використання хмарних сервісів стає неможливим, що може створювати труднощі для підприємств у регіонах із недостатньо розвиненою цифровою інфраструктурою.

Незважаючи на наявні ризики, перспективи впровадження хмарних технологій у бухгалтерський облік залишаються дуже оптимістичними. Серед основних напрямів їх розвитку виділяють інтеграцію зі штучним інтелектом, машинним навчанням і блокчейн-технологіями, що сприятиме автоматизації складних аналітичних процедур, підвищенню точності прогнозування та посиленню захисту інформації [2]. Очікується, що подальша цифровізація економіки стимулюватиме ширше використання хмарних рішень у бухгалтерській практиці.

Таким чином, хмарні технології виступають важливим засобом оновлення системи бухгалтерського обліку. Вони сприяють підвищенню ефективності роботи, скороченню витрат, швидшій обробці інформації та покращенню якості управлінських рішень. Водночас їх застосування потребує комплексного управління ризиками, передусім у сфері інформаційної безпеки та нормативно-правового регулювання. У майбутньому розвиток хмарних рішень сприятиме формуванню нової моделі організації бухгалтерського обліку, орієнтованої на умови цифрової економіки.

1. Пелех У. Аналіз проблем та перспективи використання хмарних технологій у бухгалтерському обліку та оподаткуванні. *Економіка та суспільство. 2025. С. 75. URL:* https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-75-97

2. Параниця Н. В., Буличов О. С., Охмак О. М. Переваги і ризики застосування хмарних технологій в сфері бухгалтерського обліку. *Економіка та держава*. 2021. № 4. С. 128–131. URL: 10.32702/2306-6806.2021.4.128

СТЕМКОВСЬКА ІРИНА, старша викладачка
кафедри обліку і аудиту
ВП НУБіП України «Бережанський агротехнічний інститут», м. Бережани

ЦИФРОВА ТРАНСФОРМАЦІЯ БУХГАЛТЕРСЬКОГО ОБЛІКУ: ВИКЛИКИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ

З кожним днем сучасний світ стає все більш цифровим, перетворюючи традиційні сфери на динамічні електронні простори. Цифровізація економіки є одним із провідних трендів сучасного розвитку підприємств. У цьому цифровому ландшафті бізнесу, де інновації швидко змінюють підходи до управління та взаємодії, виникає необхідність адаптуватися до нових реалій. Однією з галузей, що відчуває особливий вплив цифрових змін, є бухгалтерський облік, який виступає основою формування фінансової інформації та прийняття управлінських рішень. Традиційні методи ведення обліку замінюються автоматизованими системами, що забезпечують швидкість, точність та прозорість фінансових операцій.

Цифрова трансформація бухгалтерського обліку – це процес впровадження технологій, цифрових інструментів та автоматизованих процесів у бухгалтерську практику для поліпшення ефективності, точності та доступності фінансової інформації. Вона передбачає використання комп'ютерних систем, програмного забезпечення та інших технологій для збору, обробки, аналізу та звітування про фінансову діяльність організації [2, с. 241].

Цифрова трансформація бухгалтерського обліку охоплює в собі не тільки зміну технічних засобів обробки даних, а й переосмислення стратегій та підходів до ведення бізнесу. Вона привносить неабиякі переваги для підприємств, які бажають не тільки вижити у сучасному конкурентному середовищі, а й піднятися на новий рівень ефективності та якості.

Проте цей процес супроводжується низкою викликів, які потребують комплексного вирішення.

Одним із головних викликів є технічні та організаційні бар'єри. Впровадження ERP-систем та хмарних технологій потребує значних інвестицій та модернізації інфраструктури. Крім того, персонал часто не має достатніх навичок для роботи з новими інструментами, що знижує ефективність їх використання. Не менш важливим є питання кібербезпеки, адже зростання кількості електронних транзакцій підвищує ризик витоку конфіденційної інформації. Це вимагає створення комплексних систем захисту та резервного копіювання даних, а також розробки внутрішніх політик безпеки. Ще одним викликом є нормативно-правові аспекти. Законодавча база не завжди відповідає сучасним цифровим реаліям. Також потребує гармонізації система міжнародних стандартів фінансової звітності з новими технологічними інструментами, зокрема електронним документообігом та блокчейном.

Проте, доцільно відмітити, що цифрова трансформація відкриває широкі можливості для розвитку бухгалтерського обліку.

По-перше, автоматизація та роботизація процесів. Використання штучного інтелекту дозволяє автоматично обробляти первинні документи, формувати звітність та прогнозувати фінансові результати. Це зменшує кількість рутинних операцій і підвищує точність даних. Деякі хмарні сервіси, такі як Xero або QuickBooks [1, с. 74], дозволяють підприємствам працювати з обліковими даними в режимі реального часу з будь-якого пристрою. За допомогою мобільних додатків та платформ, бухгалтери можуть отримувати доступ до фінансових даних, здійснювати операції та вести звітність прямо зі своїх мобільних пристроїв. Це надає більшу гнучкість та швидкість в роботі.

По-друге, Big Data та аналітика. Інтеграція великих масивів даних у систему обліку забезпечує можливість стратегічного прогнозування та аналізу фінансових результатів. Це дозволяє підприємствам приймати більш обґрунтовані управлінські рішення. Цифрова трансформація передбачає інтеграцію різних бухгалтерських систем та програмного забезпечення. Наприклад, інтеграція бухгалтерської системи з системою управління виробництвом дозволяє автоматично отримувати дані про витрати, обороти товарів тощо. Це спрощує обмін інформацією, усуває необхідність вручну вводити дані та забезпечує їх однорідність.

По-третє, блокчейн та смарт-контракти. Використання технології блокчейн забезпечує довіру між сторонами, гарантує прозорість і незмінність фінансових операцій, а смарт-контракти автоматизують перевірку транзакцій, що значно знижує ризик шахрайства.

По-четверте, зміна ролі бухгалтера. Бухгалтер поступово трансформується з виконавця рутинних завдань у консультанта та аналітика, що бере участь у стратегічному управлінні підприємством. Це потребує нових компетенцій у сфері цифрових технологій.

По-п’яте, впровадження електронної звітності та стандартизації фінансової звітності. Наприклад, в багатьох країнах впроваджуються стандарти електронних рахунків-фактур та звітності, які спрощують процеси обміну даними з податковими органами та забезпечують більшу достовірність та зрозумілість фінансової інформації.

Аналіз показує, що цифрова трансформація бухгалтерського обліку є невідворотним процесом. Вона сприяє підвищенню ефективності управління підприємством, забезпечує прозорість фінансових операцій та створює нові можливості для стратегічного планування. Водночас існують ризики, пов’язані з кібербезпекою та нормативно-правовими аспектами, які потребують вирішення на державному та міжнародному рівнях. Особливої уваги заслуговує питання підготовки кадрів. Сучасний бухгалтер має володіти не лише знаннями у сфері фінансів, а й навичками роботи з цифровими інструментами, аналітичними системами та технологіями штучного інтелекту. Це вимагає реформування освітніх програм та підвищення кваліфікації фахівців.

Таким чином, можна узагальнити, що цифрова трансформація бухгалтерського обліку відкриває нові горизонти для розвитку підприємств.

Вона змінює роль бухгалтера, перетворюючи його на аналітика та консультанта, що працює з цифровими інструментами. Перспективи розвитку полягають у впровадженні штучного інтелекту, блокчейну та аналітики великих даних. Для успішної реалізації трансформації необхідна адаптація законодавчої бази та підготовка кадрів до роботи в умовах цифрової економіки.

1. Бразілій Н. М., Крот Ю. М., Пасенко В. В. Ефективне використання комп'ютерних програм для бухгалтерського обліку: тенденції, проблеми та перспективи. *Галицький економічний вісник*. 2024. Вип. 88. №3. С. 70-81.
2. Домбровська Н. Цифрова трансформація бухгалтерського обліку: вплив технологій на ефективність та якість фінансової звітності. *Економічний аналіз*. 2023. Том 33. № 2. С. 239-246.

СУК ПЕТРО, д.е.н, професор, професор кафедри обліку і оподаткування
Відокремлений підрозділ Національного університету біоресурсів і природокористування України «Ніжинський агротехнічний інститут»,
м. Ніжин

РОЗРАХУНОК АМОРТИЗАЦІЇ НЕОБОРОТНИХ АКТИВІВ ЗА МЕТОДОМ НА ОСНОВІ ДОХОДУ ВІД КУПІВЛІ-ПРОДАЖУ ІНОЗЕМНОЇ ВАЛЮТИ

Щоб здійснювати фінансово-господарську діяльність підприємства повинні використовувати необоротні активи.

Необоротні активи – це ресурси, які можна застосовувати більше як один раз у процесі виробництва продукції (товарів, робіт, послуг), і які мають строк корисного використання (експлуатації) понад один рік (або операційний цикл, якщо він перевищує один рік).

Для поетапного включення вартості необоротних активів у витрати протягом строку їх корисної експлуатації застосовують амортизацію. Її нараховують за різними методами. Зокрема, амортизацію необоротних активів можна обраховувати за методом на основі доходу від купівлі-продажу іноземної валюти.

Доходом від купівлі-продажу іноземної валюти є дохід від реалізації іноземної валюти, що виникає в результаті операційної діяльності підприємства.

Дохід від купівлі-продажу іноземної валюти можна використовувати в якості основи для створення відповідного методу амортизації необоротних активів.

Методологічні засади формування в бухгалтерському обліку інформації про операції в іноземних валютах та відображення показників статей фінансової звітності господарських одиниць за межами України в грошовій одиниці України визначає Національне положення (стандарт) бухгалтерського обліку 21 “Вплив змін валютних курсів” [1].

Дохід від реалізації іноземної валюти обліковується на субрахунку 711 “Дохід від купівлі-продажу іноземної валюти” рахунку 71 “Інший операційний дохід”.

На субрахунку 711 узагальнюється інформація про доходи від купівлі-продажу іноземної валюти, зокрема додатна різниця між ціною купівлі-продажу іноземної валюти та її балансовою вартістю [2; 3].

За кредитом субрахунку 711 відображається збільшення (одержання) доходу, за дебетом – сума вирахувань з доходу (податків, зборів (обов’язкових платежів) та ін.) та списання в порядку закриття на рахунок 79 “Фінансові результати”.

У Звіті про фінансові результати (Звіті про сукупний дохід) (форма № 2) сума доходу від купівлі-продажу іноземної валюти показується у статті “Інші операційні доходи” (код рядка 2120) [4; 5].

Річна сума амортизації за методом на основі доходу від купівлі-продажу іноземної валюти рахується множенням вартості, що амортизується (різниці між первісною і ліквідаційною вартістю) на коефіцієнт амортизації, який визначається діленням доходу від купівлі-продажу іноземної валюти за відповідні періоди на плановий обсяг доходу від купівлі-продажу іноземної валюти за увесь період.

Розраховують амортизацію необоротних активів за методом на основі доходу від купівлі-продажу іноземної валюти за формулами:

$$СА = (ПВ – ЛВ) \times КА,$$

де: СА – сума амортизації; ПВ – первісна вартість об'єкта; ЛВ – ліквідаційна вартість об'єкта; КА – коефіцієнт амортизації.

$$КА = ОДКПІВ : ПОДКПІВ,$$

де: ОДКПІВ – плановий або фактичний обсяг доходу від купівлі-продажу іноземної валюти за окремі періоди; ПОДКПІВ – плановий обсяг доходу від купівлі-продажу іноземної валюти за увесь період.

Обрахунок амортизації необоротних активів за методом на основі доходу від купівлі-продажу іноземної валюти можна виконувати також за іншим варіантом:

$$СА = ОДКПІВ \times КА;$$

$$КА = (ПВ – ЛВ) : ПОДКПІВ.$$

Визначення методу амортизації необоротних активів на основі доходу від купівлі-продажу іноземної валюти можна здійснювати двома способами: 1) із первісної (початкової) вартості необоротних активів; 2) із залишкової (балансової, поточної) вартості необоротних активів.

Розглянемо на прикладі розрахунок методу амортизації необоротних активів на основі доходу від купівлі-продажу іноземної валюти.

Приклад. Первісна (початкова) вартість необоротних активів – 78000 грн, строк корисного використання (експлуатації) – 5 років, ліквідаційна вартість – 1000 грн. Отже, вартість, що амортизується, дорівнює 77000 грн (78000 – 1000 = 77000).

Протягом строку корисної експлуатації необоротних активів передбачається одержати 180000 грн доходу від купівлі-продажу іноземної валюти, у тому числі: в 1-му році – 57000 грн, в 2-му році – 45000 грн, в 3-му році – 36000 грн, в 4-му році – 24000 грн, в 5-му році – 18000 грн.

Вирахуємо коефіцієнти амортизації: за 1-й рік – 0,3167 (57000 : 180000 = 0,3167), за 2-й рік – 0,2500 (45000 : 180000 = 0,2500), за 3-й рік – 0,2000 (36000 : 180000 = 0,2000), за 4-й рік – 0,1333 (24000 : 180000 = 0,1333), за 5-й рік – 0,1000 (18000 : 180000 = 0,1000).

Прорахунок 1-го способу (від первісної (початкової) вартості необоротних активів) методу амортизації необоротних активів на основі доходу від купівлі-продажу іноземної валюти наведено в таблиці 1. З таблиці 1 можна побачити, що вирахування методу на основі доходу від купівлі-продажу іноземної валюти за 1-м способом повністю забезпечує розподіл вартості необоротних активів у

витрати протягом терміну їх корисного використання (експлуатації).

Таблиця 1 - **Обчислення амортизації необоротних активів за 1-м способом (від первісної (початкової) вартості необоротних активів) методу на основі доходу від купівлі-продажу іноземної валюти**

Рік	Вартість, що амортизується, грн	Дохід від купівлі-продажу іноземної валюти, грн	Коефіцієнти амортизації	Річна сума амортизації, грн
1	77000	57000	0,3167	24386
2	77000	45000	0,2500	19250
3	77000	36000	0,2000	15400
4	77000	24000	0,1333	10264
5	77000	18000	0,1000	7700
х	Разом	180000	1	77000

[авторська розробка]

В таблиці 2 показано вичислення амортизації необоротних активів за 2-м способом (від залишкової (балансової, поточної) вартості необоротних активів) методу на основі доходу від купівлі-продажу іноземної валюти.

Таблиця 2 - **Обчислення амортизації необоротних активів за 2-м способом (від залишкової (балансової, поточної) вартості необоротних активів) методу на основі доходу від купівлі-продажу іноземної валюти**

Рік	Вартість, що амортизується, грн	Дохід від купівлі-продажу іноземної валюти, грн	Коефіцієнти амортизації	Річна сума амортизації, грн
1	77000	57000	0,3167	24386
2	52614	45000	0,2500	13154
3	39460	36000	0,2000	7892
4	31568	24000	0,1333	4208
5	27360	18000	0,1000	27360
х	Разом	180000	1	77000

[авторська розробка]

Із даних таблиці 2 можна зробити висновок, що при використанні 2-го способу методу на основі доходу від купівлі-продажу іноземної валюти в останньому році вартість необоротних активів не розподіляється відповідно до коефіцієнту амортизації (27360 грн), а списується у витрати періоду.

Висновки. Обчислення амортизації необоротних активів можна здійснювати за методом на основі доходу від купівлі-продажу іноземної валюти.

Дохід від купівлі-продажу іноземної валюти – це дохід, який виникає у процесі операційної діяльності підприємства в результаті реалізації іноземної валюти.

На основі доходу від купівлі-продажу іноземної валюти можна сформувати метод амортизації необоротних активів.

Розрахунок методу амортизації необоротних активів на основі доходу від

купівлі-продажу іноземної валюти можна робити двома способами: 1) від первісної (початкової) вартості необоротних активів; 2) від залишкової (балансової, поточної) вартості необоротних активів.

1. Національне положення (стандарт) бухгалтерського обліку 21 “Вплив змін валютних курсів”. Наказ № 193 від 10 серпня 2000 р. *Міністерство фінансів України*. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0515-00#Text.
2. Інструкція про застосування Плану рахунків бухгалтерського обліку активів, капіталу, зобов’язань і господарських операцій підприємств і організацій. Наказ № 291 від 30 листопада 1999 р. *Міністерство фінансів України*. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0893-99#Text.
3. План рахунків бухгалтерського обліку активів, капіталу, зобов’язань і господарських операцій підприємств і організацій. Наказ № 291 від 30 листопада 1999 р. (у редакції наказу № 1591 від 09 грудня 2011 р.) *Міністерство фінансів України*. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z1557-11#Text.
4. Національне положення (стандарт) бухгалтерського обліку 1 “Загальні вимоги до фінансової звітності”. Наказ № 73 від 7 лютого 2013 р. *Міністерство фінансів України*. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0336-13#Text.
5. Методичні рекомендації щодо заповнення форм фінансової звітності. Наказ № 433 від 28 березня 2013 р. *Міністерство фінансів України*. URL: https://zakon.rada.gov.ua/rada/show/v0433201-13/conv#Text.

ТАЛАХ НАТАЛІЯ, здобувач вищої освіти
Науковий керівник – **ТКАЧИК ЛЕСЯ**, к.е.н, доцент
кафедри фінансів грошового обігу і кредиту
Львівський національний університет імені Івана Франка, м. Львів

РОЛЬ ФІНАНСОВОЇ ЗВІТНОСТІ У ПРИЙНЯТТІ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ НА ПІДПРИЄМСТВІ

Швидкі зміни у бізнес-середовищі та зростання конкуренції роблять ефективне управління підприємством критично важливим. Для досягнення стабільних результатів та забезпечення довгострокового розвитку керівництво має приймати обґрунтовані управлінські рішення на основі достовірних даних.

Одним із ключових джерел такої інформації є фінансова звітність, яка надає необхідні дані для оцінки фінансового стану підприємства та результатів його діяльності. Завдяки цьому інструменту зацікавлені сторони можуть аналізувати доходи, витрати, прибутки та збитки, а також приймати зважені управлінські рішення щодо розвитку підприємства [1, с.103].

Основні форми фінансової звітності підприємства, їхній зміст та період складання представлені у таблиці 1, яка побудована на основі Положення (стандарту) бухгалтерського обліку 1 «Загальні вимоги до фінансової звітності».

Таблиця 1 - **Структура фінансової звітності підприємства**

Назва форми	Про що надає інформацію	Період складання
Баланс (Звіт про фінансовий стан)	Активи, зобов'язання та власний капітал підприємства на кінець звітного періоду; окремо можуть формувати баланс для підрозділів або спільної діяльності.	Кінець звітного періоду
Звіт про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід)	Доходи, витрати, прибутки та збитки підприємства, інший сукупний дохід та сукупний дохід за звітний період.	За звітний період, наростаючим підсумком
Звіт про рух грошових коштів	Надходження та витрачання грошових коштів у результаті операційної, інвестиційної та фінансової діяльності; складається прямим або непрямим методом; не включає внутрішні зміни грошових коштів та негрошові операції.	За звітний період
Звіт про власний капітал	Зміни у складі власного капіталу підприємства протягом звітного періоду; для порівняльного аналізу додається інформація за попередній рік.	За звітний період
Примітки до фінансової звітності	Додаткова інформація, що пояснює статті фінансової звітності, суттєві оцінки та обмеження.	Відповідно до річного/проміжного звіту

*Побудовано автором на основі [2]

Наведені форми фінансової звітності формують цілісну інформаційну базу для аналізу діяльності підприємства та прийняття обґрунтованих управлінських

рішень. Саме через систему звітних показників забезпечується можливість комплексної оцінки фінансового стану суб'єкта господарювання, результатів його діяльності та ефективності використання ресурсів.

Узагальнення змісту фінансової звітності дозволяє виокремити ключові аспекти її ролі в системі управління підприємством.

По-перше, фінансова звітність виконує інформаційну функцію, оскільки забезпечує користувачів достовірними даними щодо реального стану підприємства. Зокрема, «Звіт про фінансові результати» відображає рівень прибутковості діяльності, тоді як «Баланс» характеризує структуру активів і джерел їх формування. На основі цих даних керівництво приймає рішення щодо доцільності продовження обраної стратегії або необхідності її коригування.

По-друге, важливе значення має управління грошовими потоками, яке здійснюється на основі «Звіту про рух грошових коштів». Аналіз цієї форми звітності дає змогу визначити джерела надходження та напрями використання коштів, що є основою для оцінки ліквідності підприємства та його здатності виконувати поточні зобов'язання. Відповідно, приймаються рішення щодо забезпечення платоспроможності або необхідності залучення додаткових фінансових ресурсів.

По-третє, фінансова звітність є базою для інвестиційного планування. Вона дозволяє оцінити доцільність вкладення коштів у розширення виробництва, оновлення основних засобів чи розвиток інших напрямів діяльності.

По-четверте, значну роль відіграє функція контролю та мінімізації ризиків. Аналіз показників звітності дає змогу своєчасно виявляти проблемні аспекти діяльності, зокрема зростання дебіторської заборгованості або перевищення витрат. Це забезпечує можливість приймати виважені рішення щодо оптимізації витрат, удосконалення кредитної політики та підвищення ефективності господарської діяльності.

По-п'яте, фінансова звітність виступає важливим інструментом комунікації із зовнішніми користувачами, зокрема інвесторами, кредиторами та державними органами. Саме на її основі формується уявлення про надійність і фінансову стійкість підприємства, що впливає на можливість залучення інвестицій та отримання кредитних ресурсів [3].

Таким чином, використання показників фінансової звітності забезпечує можливість проведення динамічного аналізу діяльності підприємства, здійснення фінансового планування та прогнозування, формування бюджетів доходів і витрат, а також контролю ефективності управлінських рішень.

Важливим елементом аналізу є система фінансових показників, яка забезпечує комплексну оцінку діяльності підприємства. Зокрема, показники ліквідності та платоспроможності характеризують здатність своєчасно виконувати фінансові зобов'язання та підтримувати стабільність.

Показники фінансової стійкості відображають структуру джерел фінансування і рівень фінансової незалежності, що є основою для оптимізації

капіталу та інвестиційної політики.

Показники ділової активності оцінюють ефективність використання активів і швидкість обороту ресурсів, сприяючи покращенню управління запасами та дебіторською заборгованістю.

Водночас показники рентабельності визначають рівень прибутковості та дозволяють виявити резерви підвищення ефективності діяльності підприємства [4].

У процесі використання фінансової звітності підприємства можуть стикатися з певними труднощами. Сучасне динамічне ринкове середовище висуває високі вимоги до точності, повноти та достовірності фінансових даних.

Однією з основних проблем є можливість неповного або неоднозначного відображення окремих аспектів діяльності підприємства. Це може призвести до різночитань у тлумаченні показників і, як наслідок, знизити ефективність фінансового аналізу та якість управлінських рішень. Додаткові складнощі виникають через відсутність уніфікованих методик оцінки фінансових звітів, що робить результати аналізу залежними від обраних підходів.

Ще одним ризиком є потенційне викривлення фінансової інформації – як випадкове, так і навмисне. Такі ситуації негативно впливають на довіру інвесторів, кредиторів та інших зацікавлених сторін, що ускладнює прийняття зважених рішень. Крім того, історичний характер звітних даних обмежує здатність фінансової звітності прогнозувати майбутні ризики та зміни у зовнішньому середовищі [1, с. 104-105].

Для підвищення ефективності використання фінансової звітності слід удосконалювати процес її формування та аналізу. До таких заходів належать підвищення якості даних, посилення внутрішнього контролю, забезпечення прозорості фінансової інформації, а також регулярне підвищення кваліфікації працівників, відповідальних за складання та аналіз звітності. Комплексне застосування цих підходів дозволяє підприємству отримувати більш точну і достовірну інформацію для прийняття стратегічних і тактичних управлінських рішень [5].

Таким чином, фінансова звітність є важливим інструментом інформаційного забезпечення управління підприємством, що дозволяє оцінити результати діяльності, фінансовий стан і перспективи розвитку. На нашу думку, її ефективне використання у поєднанні з аналітичними методами сприяє підвищенню обґрунтованості управлінських рішень, мінімізації ризиків та забезпеченню стабільного функціонування підприємства в сучасних умовах господарювання.

1. Ніколаєва А.П. Роль фінансової звітності в управлінні підприємством. Вісник студентського наукового товариства ДонНУ імені Василя Стуса. 2024. №16. С. 102-105. URL:

2. Про затвердження Національного положення (стандарту) бухгалтерського обліку 1 «Загальні вимоги до фінансової звітності»: Наказ М-ва фінансів України від 07.02.2013 № 73: станом на 23 груд. 2025 р. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0336-13#Text

3. Бондаренко Н. М. Місце та роль аудиту фінансової звітності в діяльності підприємства. *Галицький економічний вісник*. 2023. № 5. С. 50–59.
4. Демко І., Банера Н., Пилипенко С. Модель прийняття управлінських рішень на основі фінансової та управлінської звітності підприємства. *Економіка та суспільство*. 2026. №83.
5. Косташ, Т. В. Модернізація фінансової звітності підприємств в умовах цифрової економіки. *Актуальні питання економічних наук*. 2025. №15.

ТАТЕНКО МИРОСЛАВ, аспірант кафедри фінансового аналізу та аудиту,
ГОРДОПОЛОВ ВОЛОДИМИР, д. е. н., професор, професор кафедри фінансового аналізу та аудиту,
Державний торговельно-економічний університет, м. Київ

ТЕХНОЛОГІЇ ШТУЧНОГО ІНТЕЛЕКТУ В АУДИТІ ЗОВНІШНЬОЕКОНОМІЧНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВ АГРОБІЗНЕСУ

В умовах стрімкої діджиталізації та автоматизації багатьох робочих алгоритмів роль штучного інтелекту в процесі аудиту суб'єкта господарювання займає провідне значення. Особливо доцільно впроваджувати дані технології при аудиті підприємств агробізнесу, а саме при аудиторській перевірці їх зовнішньоекономічної діяльності, оскільки даний сегмент займає вагому частину їх діяльності. Основні напрями впровадження штучного інтелекту при аудиті зовнішньоекономічної діяльності підприємств агробізнесу наступні:

1. Аналіз великих масивів даних – допомога при обробці та аналізу величезних обсягів даних, проведення більш детальних перевірок, виявлення прихованих закономірностей, які можуть бути корисними для прийняття рішень[1, с.332]. При аудиті зовнішньоекономічної діяльності підприємств агробізнесу це може бути реалізовано шляхом аналізу експортних та імпортних операцій таких суб'єктів господарювання. Більш того, такий аналіз може допомогти виявити зовнішньоекономічні операції з високим ризиком потенційного викривлення з мінімальними затратами часу. Наприклад, компанія Deloitte, яка є провідною аудиторською компанією Big 4, наголошує на тому, що технології штучного інтелекту можуть стати важливим інструментом для роботи практики трансфертного ціноутворення, зокрема, шляхом проведення порівняльного дослідження за допомогою технологій штучного інтелекту[2].

2. Автоматизація розрахунків потенційних ризиків – при виявлені ризикової зони в процесі аудиту зовнішньоекономічної діяльності підприємств агробізнесу аудиторська команда може, створивши відповідний алгоритм, за заданими параметрами застосувати технології штучного інтелекту для оцифрування цього ризику. При цьому розрахунок великих масивів даних буде здійснювати штучний інтелект. Фахівцям з аудиту залишиться лише перевірити правильність такого розрахунку.

3. Переклад і обробка іноземної мови[1, с. 333] – при аналізі зовнішньоекономічних контрактів можливі труднощі при трактуванні певних положень зовнішньоекономічних контрактів, особливо якщо вони складені іноземною мовою, яка не є поширеною. Технології штучного інтелекту можуть допомогти у трактуванні та обробці таких контрактів. Крім цього, такий аналіз та обробка можуть бути застосовані і до інших фінансових документів.

4. Прогнозування майбутніх ризиків[1, с. 333] – на основі ідентифікованих у поточному та попередньому періодах ризиків, які були виявлені в процесі

аудиту зовнішньоекономічної діяльності підприємства агробізнесу, штучний інтелект може спрогнозувати ризики, що можуть виникнути в майбутніх періодах.

Крім цього, варто додати, що впровадження технологій штучного інтелекту дозволяють зосередитись на найбільш критично важливих ділянках будь-якого типу аудиторської перевірки. Для прикладу, впровадження провідною компанією у сфері аудиту KPMG глобальної платформи штучного інтелекту Clara надасть можливість фахівцям з аудиту у всьому світі зосередитися на ділянках з підвищеним ризиком, а також на галузевих ризиках і викликах[3], що є дуже важливим в процесі аудиту зовнішньоекономічної діяльності підприємства агробізнесу, адже ця галузь має певну специфіку, яку варто врахувати при проведенні аудиторської перевірки.

Однак, варто зазначити, що впровадження технологій штучного інтелекту в процесі аудиту зовнішньоекономічної діяльності підприємств агробізнесу може супроводжуватися певними ризиками, зокрема ризиком неправильної інтерпретації наданої інформації, ризиком викривлення отриманих результатів, а також ризиками, пов’язаними з безпекою даних клієнта тощо.

Отже, підсумовуючи, впровадження технологій штучного інтелекту при аудиті зовнішньоекономічної діяльності підприємств агробізнесу має значний потенціал, який варто розвивати. При цьому, такі технології ще не можуть функціонувати автономно і потребують контролю з боку фахівців з аудиту.

1. Іванова Л. Спектр технологій штучного інтелекту в аудиті. 2025. С. 332–334. URL: https://ir.kneu.edu.ua/server/api/core/bitstreams/e38eaa9c-5980-4c68-afcf-0c5441be6cfb/content (дата звернення: 18.03.2026).
2. Штучний інтелект як інструмент для підвищення ефективності та якості професійних послуг | Делойт в Україні. *Deloitte*. URL: https://www.deloitte.com/ua/uk/services/consulting/about/artificial-intelligence-for-improving-professional-services.html (дата звернення: 18.03.2026).
3. KPMG інтегрує штучний інтелект у власну аудиторську платформу KPMG Clara. *Перший бізнесовий*. URL: https://fbc.biz.ua/news/dumki/kpmg-integruye-shtuchnij-intelekt-u-vlasnu-auditorsku-platformu-kpmg-clara/ (дата звернення: 18.03.2026).

ТЕРЯНІК ДІАНА, здобувач вищої освіти
Науковий керівник – **ЛУГОВА ОЛЬГА ,** к.е.н., доцент,
доцент кафедри обліку і оподаткування,
Миколаївський національній аграрний університет, м. Миколаїв

ОБЛІКОВО-ПОДАТКОВІ АСПЕКТИ ВИЗНАННЯ ТА СПИСАННЯ БЕЗНАДІЙНОЇ ДЕБІТОРСЬКОЇ ЗАБОРГОВАНОСТІ

Повномасштабна війна, порушення логістичних ланцюгів та економічна нестабільність призвели до суттєвого погіршення платоспроможності контрагентів, що безпосередньо впливає на фінансові результати діяльності сільськогосподарських товаровиробників. У таких умовах зростає потреба в чіткому розумінні обліково-податкових механізмів роботи з боргами, які втратили перспективу погашення.

Згідно з НП(С)БО10 «Дебіторська заборгованість» [1], безнадійною визнається поточна дебіторська заборгованість, щодо якої існує впевненість про її неповернення боржником або за якою минув строк позовної давності. Податкове законодавство доповнює цей перелік такими підставами, як: ліквідація боржника, недостатність майна, яке звернуто на стягнення, або форс-мажорні обставини (війна, стихійне лихо), що унеможливили виконання зобов'язання. Саме остання підстава набула особливого значення для аграріїв після 2022 року.

В обліковій практиці визнання заборгованості безнадійною тягне за собою процедуру її списання з балансу, що безпосередньо пов'язано з наявністю та достатністю раніше створеного резерву сумнівних боргів. Якщо підприємство формувало такий резерв, безнадійна заборгованість списується за рахунок нього. У разі його відсутності або недостатності, сума безнадійного боргу відноситься на інші операційні витрати. Це створює суттєві ризики для фінансової стійкості, особливо для сільськогосподарських підприємств, діяльність яких залежить від сезонності та коливань цін на агропродукцію. Для цілей оподаткування податком на прибуток суми безнадійної заборгованості можуть бути включені до складу витрат, але з певними застереженнями, визначеними ПКУ. Зокрема, платники податку, які застосовують податкові різниці, зобов'язані збільшити фінансовий результат на суму витрат від формування резерву сумнівних боргів, але можуть зменшити його на суму фактично списаної безнадійної заборгованості (за умови, що вона відповідає визначеним критеріям). Це створює часові розриви та вимагає ведення окремого податкового обліку.

Для оцінки масштабів проблемної заборгованості доцільно використовувати показник частки непрацюючих кредитів (NPL) у банківському секторі, який опосередковано відображає загальний рівень фінансових труднощів позичальників, включаючи аграрні підприємства. Хоча цей показник стосується банківських установ, динаміка NPL є надійним індикатором стану платоспроможності реального сектору економіки, оскільки він акумулює інформацію про прострочення за кредитами, отриманими підприємствами.

Аналіз динаміки цього показника за 2021-2025 рр. свідчить про значні коливання (табл. 1), що дозволяє простежити кореляцію між макроекономічною ситуацією та якістю дебіторської заборгованості в цілому.

Таблиця 1 – **Динаміка частки непрацюючих кредитів (NPL) в банківській системі України у 2021-2025 рр.**

Рік	Частка NPL, %	Характеристика періоду
2021	30	Докризовий рівень, поступове очищення портфелів
2022	38-40	Різке зростання через початок повномасштабної війни
2023	37-38	Стабілізація на високому рівні, адаптація бізнесу
2024	32-34	Скорочення частки завдяки зростанню нових кредитів
2025	13,9	Історичний мінімум, відновлення платоспроможності

Джерело: складено автором за даними [2, 3]

Як видно з наведених даних, пік проблемної заборгованості припав на 2022 рік, що об'єктивно пов'язано з воєнними діями та тимчасовою окупацією територій. Саме в цей період перед бухгалтерами аграрних підприємств постало складне завдання ідентифікації безнадійних боргів та формування резервів. З 2024 року спостерігається позитивна тенденція до зниження частки NPL, яка у 2025 році сягнула рекордно низького рівня, що свідчить про поступове відновлення економіки та адаптацію бізнесу до роботи в нових умовах.

В обліково-податковому контексті списання безнадійної дебіторської заборгованості для аграріїв ускладнюється кількома факторами. По-перше, необхідність документального підтвердження факту безнадійності (форс-мажор, ліквідація боржника, закінчення строку позовної давності) в умовах війни часто є проблематичною. По-друге, існують розбіжності між бухгалтерським та податковим обліком щодо формування резерву сумнівних боргів та включення списаних сум до витрат або податкового кредиту. Зокрема, для цілей оподаткування податком на прибуток підприємства коригують фінансовий результат на різниці, передбачені ПКУ. Витрати на формування резерву сумнівних боргів у податковому обліку, як правило, не визнаються, що призводить до тимчасових податкових різниць.

Таким чином, динаміка безнадійної заборгованості в Україні у 2021-2025 роках мала кризовий характер з подальшим відновленням. Для аграрних підприємств це означає необхідність ретельного аналізу контрагентів, посилення претензійно-позовної роботи та чіткого дотримання норм бухгалтерського і податкового законодавства при списанні боргів. Подальшого вдосконалення потребують механізми визнання безнадійної заборгованості, особливо в частині спрощення документообігу для підприємств, що постраждали від війни.

1. Про затвердження Національного положення (стандарту) бухгалтерського обліку 10 «Дебіторська заборгованість» : Наказ Міністерства фінансів України від 08.10.1999 № 237. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0725-99
2. Рівень непрацюючих кредитів (NPL). *Національний банк України*. URL: https://bank.gov.ua/ua/stability/npl
3. Кредити зростають, проблемні борги падають: що відбувається з банками України. *7eminar*. URL: https://7eminar.ua/news/17516

ТОКАРИК СОФІЯ, здобувач вищої освіти.
КУЗУБ МИХАЙЛО, старший викладач кафедри обліку та оподаткування.
Державний торговельно-економічний університет, м. Київ

ЦИФРОВИЙ КОНТРОЛЬ РУХУ ГОТОВОЇ ПРОДУКЦІЇ В ОБЛІКУ ТА ОПОДАТКУВАННІ ПІДПРИЄМСТВ

В умовах сучасного господарювання підприємства повинні швидко обробляти великі обсяги інформації й гарантувати точність облікових даних. Традиційні паперові форми поступово втрачають актуальність через низку суттєвих недоліків. Серед них можна виділити високу ймовірність помилок, затримку в обробці інформації, складність контролю за рухом готової продукції і обмеженість можливості для аналітики. Використання паперових документів ускладнює оперативне відстеження змін у залишках, що може спричинити розбіжності між фактичними й обліковими показниками та негативно вплинути на управління.

Водночас нормативно-правові вимоги до організації бухгалтерського обліку передбачають забезпечення повного, правдивого та своєчасного відображення господарських операцій. Відповідно до статті 8 Закону України «Про бухгалтерський облік і фінансову звітність в Україні» підприємства повинні організовувати облік таким чином, щоб гарантувати достовірність фінансової інформації [1]. Поза тим, положення НП(С)БО 1 «Загальні вимоги до фінансової звітності» акцентують увагу на необхідність забезпечити прозорість, релевантність та своєчасності облікових данних [2].

Посилення глобалізаційних процесів та розвиток складних ланцюгів постачання зумовили зростання обсягів виробництва і реалізації готової продукції, що значно ускладнило контроль її руху на всіх етапах – від випуску з виробництва до передачі кінцевому споживачеві. За умов високої конкуренції підприємства змушені підвищувати оперативність управлінських рішень і забезпечувати постійний моніторинг господарських процесів [3]. У таких умовах цифровізація бізнес-процесів стала логічною відповіддю на нові виклики економічного середовища.

Рух готової продукції є складним об’єктом бухгалтерського обліку, що потребує комплексного контролю за кількісними, вартісними та логістичними параметрами. Контроль кількості дозволяє уникнути нестач або надлишків продукції, тоді як правильне визначення її вартості, зокрема виробничої собівартості, безпосередньо впливає на формування фінансового результату діяльності підприємства. Не менш важливим є відстеження місцезнаходження продукції – на складі, у виробничому підрозділі або під час транспортування. Найбільш критичними етапами контролю є момент випуску продукції з виробництва, її оприбуткування та зберігання на складі, а також відвантаження покупцю, оскільки саме на цих стадіях здійснюються ключові господарські операції, що впливають на бухгалтерський облік і податкові розрахунки [4].

У цьому контексті особливого значення набуває цифровий контроль руху

готової продукції, який у сучасних інформаційних системах реалізується як безперервний процес фіксації та обробки господарських операцій, що охоплює весь життєвий цикл продукції – від моменту її виготовлення до реалізації та відображення у фінансовій і податковій звітності.

На етапі виробництва в обліковій системі формується виробниче замовлення, у межах якого здійснюється автоматичне списання використаних матеріалів та нарахування виробничих витрат. У результаті цього формується фактична собівартість готової продукції, яка оприбутковується на відповідні рахунки обліку запасів. Такий підхід забезпечує достовірність оцінки продукції відповідно до вимог національних стандартів бухгалтерського обліку.

На складському етапі цифрові системи дозволяють здійснювати постійний контроль залишків продукції, її переміщення між підрозділами підприємства, резервування під конкретні замовлення та проведення інвентаризації з використанням технічних засобів ідентифікації. Це допомагає забезпечити узгодженість між фактичними та обліковими даними та знизити ризик виникнення нестач або надлишків.

У процесі реалізації продукції інформаційна система автоматично перевіряє її наявність на складі, формує первинні документи відвантаження та відображає господарську операцію у бухгалтерському обліку. Водночас здійснюється визнання доходу від реалізації та списання собівартості реалізованої продукції, що безпосередньо впливає на формування фінансового результату діяльності підприємства [5].

Особливе значення для цифрового контролю настає при податкових розрахунків, адже завдяки саме точності і своєчасності обліку визначається правильність нарахування податків. Сьогоднішні інформаційні системи дозволяють автоматично вираховувати дату, за якою потрібно сплатити податкові зобов’язання з податку на додану вартість відповідно до принципа «першої події», що допомагає уникати помилок при розрахунку ПДВ і завчасно подавати податкову звітність. Крім того, системи формують електронні податкові накладні, які відразу реєструються в державних реєстрах, що значно спрощує взаємодію з податковими органами. Автоматизоване накопичення та обробка даних про доходи й витрати забезпечує достовірне визначення об’єкта оподаткування податком на прибуток і дозволяє своєчасно коригувати податкові нарахування, мінімізуючи ризики штрафів і помилок при податкових перевірках [6].

За таких умов, можна підсумувати, що цифровий контроль руху готової продукції дозволяє завчасно та точно відображати господарські операції, контролювати залишки продукції та уникати помилок в обліку. Завдяки автоматизації значно спрощується ведення бухгалтерського обліку, підвищується достовірність фінансових даних і забезпечується правильне нарахування податків. Це, у свою чергу, зменшує ризики штрафів і сприяє кращому управлінню підприємством. У майбутньому роль цифрового контролю лише зростатиме, адже підприємства все більше переходять до автоматизованих систем і інтегрованих

рішень.

1. Про бухгалтерський облік та фінансову звітність в Україні: Закон України від від 16.07.1999 № 996-XV. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/996-14.
2. Національне положення (стандарт) бухгалтерського обліку 1 «Загальні вимоги до фінансової звітності»: наказ Міністерства фінансів України від 07.02.2013 № 73. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0336-13#Text .
3. Бухгалтерський облік в управлінні підприємством: навчальний посібник / О.А. Лаговська, С.Ф. Легенчук, В.І. Кузь, С.В. Кучер. – Житомир: Житомирський державний технологічний університет, 2017. – 416 с. (дата звернення 20.03.2026).
4. Петелін К.С. Облік і контроль наявності та руху готової продукції. 2024. URL: content (дата звернення 20.03.2026).
5. Кузуб М. В. Розвиток «хмарних» технологій у бухгалтерському обліку. Розвиток бухгалтерського обліку, оподаткування і контролю в умовах інтеграційних процесів : матеріали Всеукраїнської науково-практичної інтернет-конф. 2020. С. 371.
6. Панасюк В. Особливості цифрової трансформації обліку / Валентина Панасюк, Тарас Бурденюк, Наталія Мужевич // Галицький економічний вісник. – Т. : ТНТУ, 2021. – Том 68. – № 1. – С. 70–76. (дата звернення 20.03.2026).

УКРАЇНЕЦЬ ОЛЕНА, здобувач вищої освіти
Науковий керівник – **ЦІМОШИНСЬКА ОКСАНА**, к.е.н, доцент,
заступник завідувача кафедри фінансів, банківської та страхової справи,
ПрАТ ВНЗ Міжрегіональна Академія управління персоналом, м. Київ

ЦИФРОВІЗАЦІЯ ОБЛІКУ КРЕДИТОРСЬКОЇ ЗАБОРГОВАНОСТІ: ВИКЛИКИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ

Сучасний етап розвитку економіки характеризується інтенсивним впровадженням цифрових технологій у всі сфери господарської діяльності, що зумовлює докорінну трансформацію підходів до управління підприємствами та організації обліково-аналітичних процесів. Цифровізація економіки виступає не лише технологічним трендом, а й фундаментальним чинником зміни управлінської парадигми, в межах якої інформація набуває стратегічного значення як ключовий ресурс прийняття управлінських рішень.

За таких умов бухгалтерський облік поступово втрачає суто реєстраційну функцію та еволюціонує у багатофункціональну інформаційну систему, здатну забезпечити не лише фіксацію господарських операцій, а й їх комплексний аналіз, контроль та прогнозування фінансово-економічних результатів діяльності підприємства. Особливої актуальності в цьому контексті набуває облік кредиторської заборгованості, оскільки саме вона відображає фінансові зобов'язання суб'єкта господарювання перед контрагентами та безпосередньо впливає на показники платоспроможності, ліквідності, фінансової стійкості та рівень ділової довіри з боку партнерів і інвесторів.

На думку автора, цифровізація обліку кредиторської заборгованості є не просто модернізацією технічних засобів обробки інформації, а глибинною якісною зміною підходів до управління зобов'язаннями підприємства. Вона формує нову філософію фінансового менеджменту, орієнтовану на превентивний контроль, аналітичне осмислення фінансових потоків і своєчасне реагування на ризики неплатоспроможності. Водночас цифрова трансформація облікових процесів висуває підвищені вимоги до професійної підготовки бухгалтерів, рівня їх цифрових компетенцій, а також до адаптації нормативно-правового середовища до сучасних технологічних реалій.

Кредиторська заборгованість традиційно розглядається в економічній літературі як сукупність поточних та довгострокових зобов'язань підприємства перед постачальниками, підрядниками, бюджетом, персоналом та іншими суб'єктами господарювання, що виникають у процесі здійснення фінансово-господарської діяльності. У класичному розумінні вона виконує функцію джерела тимчасового залучення фінансових ресурсів без безпосередніх витрат на обслуговування капіталу, що дозволяє підприємству підтримувати безперервність операційного циклу.

Проте в умовах цифровізації економіки економічна сутність кредиторської заборгованості істотно трансформується. Автор обґрунтовує, що в цифровому середовищі вона перестає бути виключно пасивною статтею бухгалтерського

балансу й набуває характеристик активного інструмента фінансового управління. Завдяки використанню цифрових облікових систем кредиторська заборгованість стає об'єктом постійного моніторингу, оперативного аналізу та стратегічного планування.

Автоматизований облік забезпечує можливість детального структурування кредиторської заборгованості за видами зобов'язань, строками їх погашення, контрагентами та рівнем ризику. Це дозволяє керівництву підприємства своєчасно виявляти загрози виникнення простроченої заборгованості, оптимізувати графіки платежів і приймати обґрунтовані рішення щодо управління грошовими потоками. Таким чином, кредиторська заборгованість у цифровій економіці перетворюється на важливий індикатор фінансової стабільності та ефективності управління підприємством [1].

Впровадження цифрових технологій у систему бухгалтерського обліку передбачає використання комплексних програмних продуктів, хмарних облікових платформ, систем електронного документообігу, автоматизованих регістрів та інтегрованих інформаційних середовищ управління підприємством. У сфері обліку кредиторської заборгованості це означає повну цифрову трансформацію процесів формування первинних документів, визнання та оцінки зобов'язань, їх класифікації й контролю за строками виконання.

Автор наголошує, що ключовою перевагою цифровізації є суттєве зниження впливу людського фактора на процес формування облікової інформації. Автоматизовані алгоритми обробки даних забезпечують єдність методологічних підходів, мінімізують ризик арифметичних та логічних помилок, а також підвищують оперативність відображення господарських операцій. Крім того, цифрові облікові системи створюють умови для інтеграції обліку кредиторської заборгованості з підсистемами фінансового планування, бюджетування та управлінського обліку, що сприяє формуванню цілісного інформаційного простору підприємства [2].

Однією з найвагоміших переваг цифровізації обліку кредиторської заборгованості є істотне розширення його аналітичних можливостей. На відміну від традиційного підходу, орієнтованого переважно на ретроспективне відображення результатів господарської діяльності, цифрові системи дозволяють формувати багатовимірну аналітичну та прогностичну інформацію в режимі реального часу.

Автор підкреслює, що застосування цифрових інструментів дає змогу оперативно оцінювати вплив обсягів і структури кредиторської заборгованості на фінансовий стан підприємства, визначати оптимальні умови розрахунків із контрагентами та прогнозувати потребу в грошових ресурсах. Такий підхід забезпечує підвищення якості управлінських рішень, сприяє зменшенню фінансових ризиків та посиленню фінансової дисципліни [3].

Попри значні переваги, цифровізація обліку кредиторської заборгованості супроводжується низкою суттєвих викликів. Одним із ключових є проблема забезпечення інформаційної безпеки, оскільки концентрація фінансових даних

у цифрових системах підвищує ризик несанкціонованого доступу, кібератак та втрати інформації.

Окрім цього, автор акцентує увагу на кадровому аспекті цифрової трансформації. Впровадження сучасних облікових технологій потребує від бухгалтерів не лише глибоких знань законодавства та стандартів обліку, а й володіння цифровими навичками, аналітичним мисленням і здатністю працювати з великими масивами даних. Недостатній рівень підготовки персоналу може суттєво знизити ефективність цифровізації та нівелювати її потенційні переваги.

Цифровізація обліку кредиторської заборгованості потребує належного нормативно-правового забезпечення. Використання електронних первинних документів, електронних підписів та автоматизованих регістрів обліку має відповідати вимогам чинного законодавства України та міжнародних стандартів фінансової звітності [4].

На думку автора, подальший розвиток цифрового обліку неможливий без адаптації нормативної бази до сучасних технологічних реалій. Це стосується як регламентації електронного документообігу, так і визначення вимог до зберігання та захисту облікової інформації.

Перспективи цифровізації обліку кредиторської заборгованості пов’язані з упровадженням технологій штучного інтелекту, аналізу великих даних та блокчейну. Автор вважає, що такі інновації дозволять перейти від автоматизації облікових процесів до інтелектуального управління зобов’язаннями, що відкриває нові можливості для підвищення фінансової ефективності підприємств.

Перспективи розвитку цифрового обліку кредиторської заборгованості пов’язані з активним упровадженням технологій штучного інтелекту, аналізу великих даних, машинного навчання та блокчейну. На думку автора, ці інновації дозволять перейти від автоматизованого обліку до інтелектуального управління зобов’язаннями, що сприятиме підвищенню фінансової ефективності та конкурентоспроможності підприємств.

Отже, цифровізація обліку кредиторської заборгованості є об’єктивною необхідністю сучасного етапу розвитку економіки. Вона забезпечує підвищення прозорості, достовірності та аналітичної цінності облікової інформації, водночас потребуючи системного підходу до впровадження цифрових технологій, розвитку професійних компетенцій бухгалтерів та удосконалення нормативно-правового регулювання.

1. Палюх М. С. Цифровізація бухгалтерського обліку в умовах розвитку інформаційних технологій. *Економіка та держава,* 2021. URL: https://www.economy.in.ua/pdf/5_2021/8.pdf
2. Куцик П. О., Коваль Л. В. Автоматизація облікових процесів як чинник підвищення ефективності управління підприємством. *Вісник ЛНУ,* 2020. URL: https://journals.lnpu.edu.ua/index.php/economics/article/view/217
3. Рогозний С. А. Ризики цифровізації бухгалтерського обліку та шляхи їх мінімізації. *Фінанси України,* 2022. URL: https://finukr.org.ua/?p=512
4. IFRS Foundation. International Financial Reporting Standards. URL: https://www.ifrs.org

ФАТЕНОК-ТКАЧУК АЛЛА, к.е.н., доцент,
Доцент кафедри обліку і оподаткування
Волинський національний університет імені Лесі Українки, м. Луцьк

ОРГАНІЗАЦІЯ ВНУТРІШНЬОГО КОНТРОЛЮ НА ЗАСАДАХ E-AUDIT

Станом на 2026 рік податкова система України перебуває на завершальному етапі інтеграції до єдиного цифрового простору Європейського Союзу. Глобальний тренд переходу контролюючих органів до моделі «податкова у смартфоні» та використання технологій Big Data зумовив докорінну зміну методів фіскального нагляду. Ключовим інструментом цього процесу став е-аудит, що базується на впровадженні міжнародного стандарту SAF-T UA (Standard Audit File for Tax).

Фундаментом для реалізації зазначених змін є Національна стратегія доходів до 2030 року (НСД 2030), яка у 2026 році перейшла у фазу активного масштабування на великих та середніх платників податків. Правовий режим проведення е-аудиту регламентується положеннями Податкового кодексу України, зокрема в частині обов'язковості подання стандартного аудиторського файлу за запитом контролюючого органу протягом встановлених термінів. Крім того, функціонування системи е-аудиту тісно корелює з вимогами Закону України «Про бухгалтерський облік та фінансову звітність в Україні», що вимагає від підприємств високого рівня цифровізації первинних документів та регістрів обліку.

Запровадження E-audit формату SAF-T UA змінює фундаментальний підхід до внутрішнього контролю: від ретроспективного аналізу та вибіркових перевірок – до превентивного моніторингу в режимі реального часу. Цифровізація дозволяє автоматизувати ідентифікацію аномалій у великих масивах даних, що мінімізує ризик людського чинника та забезпечує безперервність контрольних процедур.

Можна виокремити такі напрямки забезпечення ефективності внутрішнього контролю:

- цифровізація обліку: впровадження автоматизованих систем, що забезпечують безперервний збір первинної інформації та її швидку обробку;
- інтеграція контролінгу: використання облікової інформації для стратегічного контролінгу, аналізу відхилень від планових показників та оцінки ефективності;
- автоматизація моніторингу: впровадження ERP-систем, які формують стратегічні звіти в реальному часі, забезпечуючи зворотний зв'язок для керівництва;
- оптимізація внутрішніх процесів: використання цифрових інструментів для контролю за раціональним використанням ресурсів та дотриманням законності операцій.

SAF-T UA – це українська версія аудиторського електронного файлу стандартизованої структури даних бухгалтерського обліку, інша назва

електронний аудит (е-аудит). Використання цієї технології створює прозорі стосунки між бізнесом та державою, зменшує фізичні перевірки бізнесу та мінімізує несплату податків [3].

ДПС України повідомила, що з 1 січня 2026 року офіційно запроваджено систему е-аудит – сучасний цифровий інструмент податкового контролю. Файл SAF-T UA повинні подавати великі платники податків виключно у разі отримання запиту податкової під час документальної перевірки та відповідно до вимог законодавства [1].

Цифровізація аудиторських процедур дозволяє інтегрувати алгоритми машинного навчання для оцінки податкового комплаєнсу. Це трансформує роль внутрішнього аудитора: основна увага зміщується з технічної звірки документів на аналітику прогнозних ризиків та розробку заходів з їх нівелювання ще до моменту подання звітності до контролюючих органів [2].

Попри очевидні переваги, імплементація E-audit стикається з низкою перешкод: висока вартість адаптації ERP-систем до вимог SAF-T; необхідність підвищення цифрової грамотності бухгалтерського персоналу; ризики кібербезпеки та захисту комерційної таємниці при передачі великих масивів даних.

Алгоритм впровадження SAF-T на підприємстві наступний:

1. Діагностичний етап – аудит поточної IT-інфраструктури та оцінка сумісності ERP-системи з вимогами XML-схеми SAF-T.
2. Етап мапінгу (Mapping) – встановлення відповідності між внутрішніми кодами аналітичного обліку підприємства та національним стандартом аудиторського файлу.
3. Етап екстракції та трансформації (ETL-процеси) – розробка технічного завдання для автоматичного вивантаження даних із модулів «Продажі», «Закупівлі», «Оплата», «Основні засоби».
4. Етап валідації – застосування спеціалізованого ПЗ для перевірки цілісності та логічної послідовності сформованого файлу.
5. Інтеграційний етап – включення процедур формування та аналізу SAF-T до регламенту внутрішнього аудиту підприємства.

Можна сформувати план дій для бізнесу щодо підготовка до першої перевірки в форматі E-audit.

1. Технічний аудит ERP-системи.

Перевірте, чи здатна ваша облікова програма (BAS, SAP, Oracle тощо) коректно формувати XML-файл згідно з актуальною схемою ДПС. Варто звернути увагу на кодування символів та коректність вивантаження великих масивів даних без втрати зв'язків між документами.

2. «Чистка» та мапінг даних.

Найбільша кількість помилок в е-аудиті виникає через незаповнені обов'язкові поля, саме: наявність усіх РНОКПП/ЄДРПОУ контрагентів; внутрішні довідники номенклатури з кодами УКТ ЗЕД/ДКПП; зіставність ваших рахунків бухгалтерського обліку з кодами, що вимагаються у файлі SAF-

Т.

3. Тестова валідація (Dry Run).

Використайте спеціалізовані валідатори (державні або комерційні) для перевірки сформованого файлу. Доцільно перевірити та відшукати розбіжності між оборотно-сальдовою відомістю та даними в розрізі операцій, «від'ємні» залишки, порушення хронології нумерації документів.

4. Оновлення облікової політики та посадових інструкцій.

Відповідальність за формування SAF-T має бути закріплена за конкретним підрозділом (IT або бухгалтерія). Оновіть графік документообігу, щоб забезпечити щоденне відображення операцій, оскільки е-аудит передбачає високу швидкість надання даних.

5. Внутрішній «цифровий» аудит.

Проаналізуйте свій SAF-T файл тими ж алгоритмами, які використовує податкова (наприклад, пошук ризикових операцій, аналіз націнки, перевірка зв'язків із «сплячими» контрагентами).

Виконання цих етапів допоможе виявити критичні точки ризику перед формуванням фінального звіту для податкової служби.

Цифровізація податкового аудиту (E-audit) докорінно змінює архітектуру внутрішнього контролю підприємства, перетворюючи його з ретроспективного інструменту перевірки на систему превентивного моніторингу. Запровадження формату SAF-T UA дозволяє інтегрувати податковий комплаєнс безпосередньо в операційні бізнес-процеси.

1. Аудиторський файл SAF-T UA: що це і як подати до ДПС. *Портфель*. URL: https://portfel.ua/podannya-audytorskogo-fajlu-saf-t-ua/ (дата звернення: 16.02.2026).
2. До ДПС було вперше подано файл SAF-T UA в тестовому режимі без помилок : пресслужба ДПС України від 24.10.2025. URL: https://tax.gov.ua/media-tsentr/novini/946300.html (дата звернення: 16.02.2026).
3. Про затвердження Порядку надання документів великого платника податків в електронній формі : наказ Мінфіну України від 07.11.2011 № 1393. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0044-12#Text (дата звернення: 16.02.2026).
4. Про затвердження Формату (стандарту) електронного документа звітності суб'єктів господарювання та Опису довідників, що публікуються з Форматом (стандартом) електронного документа звітності суб'єктів господарювання : наказ Міндоходів і зборів України від 29.11.2013 № 729. URL: https://tax.gov.ua/elektronna-zvitnist/platnikam-podatkiv-pro/normativne-zabezpechennya/63127.html (дата звернення: 16.02.2026).

ФЕДОРЕНКО АННА, здобувач вищої освіти,
КУЗУБ МИХАЙЛО, старший викладач кафедри обліку та оподаткування.
Державний торговельно-економічний університет, м. Київ

ЦИФРОВІЗАЦІЯ ОБЛІКУ: ПЕРСПЕКТИВИ РОЗВИТКУ

Трансформація світової економічної системи під впливом четвертої промислової революції (Industry 4.0) неминуче призводить до перегляду фундаментальних засад ведення бухгалтерського обліку. Сьогодні цифровізація обліку – це не просто заміна паперових журналів на Excel-таблиці, а глобальне впровадження інтелектуальних систем, що здатні генерувати фінансову інформацію в режимі реального часу. Перехід від ретроспективного аналізу (що сталося?) до предиктивного (що станеться?) стає головним вектором розвитку облікової професії. [1].

Ключовою перевагою змін у підході до аналізу фінансової інформації бізнесу є можливість запобігти виникненню непередбачуваних ситуацій, які в подальшому негативно позначаються на фінансовому стані підприємства. Предиктивний аналіз допомагає виважено підходити до планування майбутньої діяльності компанії та, як наслідок, позитивно впливає на оптимізацію витрат.

Основним фундаментом цифровізації є хмарні обчислення (Cloud Computing). Вони дозволяють створювати єдину екосистему для бухгалтерів, аудиторів та менеджерів, де дані синхронізуються миттєво. Хмарний облік знімає обмеження щодо фізичного місця роботи та забезпечує високий рівень безпеки завдяки шифруванню. Важливою перевагою є можливість інтеграції з банківськими API, що дозволяє автоматизувати виписки та платежі без ручного введення. Згідно з аналітичними звітами, перехід на хмарні рішення дозволяє компаніям знизити операційні витрати на утримання бухгалтерської служби до 30%. [2].

Використання хмарних обчислень у бухгалтерському обліку забезпечує швидкісний доступ до фінансових даних незалежно від місця роботи, а також суттєво підвищує оперативність обробки фінансової інформації. Важливо є те, що хмарні технології сприяють автоматизації облікових процесів, і це значно спрощує обмін даних між підрозділами підприємств.

Перспективи розвитку обліку тісно пов’язані з впровадженням Robotic Process Automation (RPA). Роботизовані алгоритми беруть на себе рутинні, повторювані операції: введення даних з первинних документів, звірку рахунків, нарахування амортизації та формування стандартних звітів. Більш складним рівнем є штучний інтелект (AI), який здатний розпізнавати складні патерни, виявляти шахрайські схеми та прогнозувати грошові потоки на основі історичних даних. Це змінює роль бухгалтера: замість того, щоб бути «реєстратором операцій», він перетворюється на фінансового аналітика та бізнес-консультанта, який інтерпретує висновки, згенеровані машиною. [3].

Впровадження штучного інтелекту в обліку має свої переваги та недоліки. До переваг належать автоматизація рутинних операцій, підвищення точності

обробки даних, а також можливість швидкого аналізу великих обсягів інформації. Водночас до недоліків можна віднести значні витрати на впровадження таких технологій, ризики, що тісно пов'язані з кібербезпекою та підвищення рівня компетентностей бухгалтерів.

Наразі однією з найбільш революційних технологій для обліку є Blockchain. У традиційному обліку використовується подвійний запис, який вимагає тривалого процесу зовнішнього аудиту для підтвердження достовірності. Блокчейн пропонує концепцію «потрійного запису» (triple-entry accounting), де транзакція одночасно записується в цифрові книги обох контрагентів та у розподілений реєстр, доступний для перевірки в реальному часі. Це робить дані незмінними та прозорими, що в перспективі може радикально змінити або навіть усунути потребу в традиційному аудиті, оскільки довіра до системи буде вбудована в сам код. [4].

Концепція потрійного запису в обліку є доповненням до традиційної системи подвійного запису завдяки наявності третього елементу. Цифрове підтвердження господарської операції в спільному інформаційному середовищі забезпечує підвищення актуальності та прозорості внесених даних.

Зі збільшенням обсягів цифрових даних критичного значення набуває кіберстійкість. Концентрація фінансової інформації в хмарних сховищах робить підприємства вразливими до хакерських атак. Тому перспективи цифровізації обліку неможливі без розвитку стандартів кібергігієни та впровадження методів захисту даних на основі квантового шифрування. Також важливим викликом є адаптація законодавчої бази, яка часто не встигає за швидкістю технологічного прогресу, особливо в питаннях визнання цифрових активів та віртуальних валют в офіційному обліку. [6].

Для підвищення кіберстійкості підприємство може застосовувати такі інструменти, як системи багатофакторної автентифікації, що є досить поширеним в наш час, також резервне копіювання даних, антивірусне програмне забезпечення і шифрування інформації. Варто додати, що важливим є використання захищених хмарних сервісів і контроль доступу до облікових систем.

Цифровізація обліку – це невідворотний процес, який відкриває небачені раніше можливості для бізнесу. Головними перспективами є повна автоматизація рутини, перехід до повністю електронного цифрового середовища та використання прогнозної аналітики для управління капіталом. Для успішної адаптації фахівці з обліку мають володіти навичками роботи з великими даними та автоматизованими системами управління.

1. Forbes: The Digital Transformation of Accounting. URL: https://www.forbes.com/sites/forbesfinancecouncil/2023/05/15/the-future-of-accounting-how-digital-transformation-is-reshaping-the-industry/
2. Deloitte: Finance 2025 – Digital Transformation. URL:https://www2.deloitte.com/us/en/pages/finance-transformation/articles/finance-digital-transformation.

3. Accounting Today: 2024 Trends in Accounting Tech. URL: https://www.accountingtoday.com/list/the-top-accounting-technology-trends-for-2024
4. PwC: How Blockchain will transform the accountancy profession. URL: https://www.pwc.com/gx/en/services/audit-assurance/publications/blockchain-and-the-accounting-profession.html
5. Кузуб М. В. Розвиток «хмарних» технологій у бухгалтерському обліку. Розвиток бухгалтерського обліку, оподаткування і контролю в умовах інтеграційних процесів : матеріали Всеукраїнської науково-практичної інтернет-конф. 2020. С. 371.
6. Міністерство цифрової трансформації України. URL: https://thedigital.gov.ua/news

ХИЛЬКО ІВАН, старший викладач кафедри економічної кібернетики,
комп'ютерних наук та інформаційних технологій,
ПОЛІТІКІНА ІННА, здобувачка вищої освіти
Миколаївський національний аграрний університет, м. Миколаїв

ВИКОРИСТАННЯ ХМАРНИХ ТЕХНОЛОГІЙ ДЛЯ АВТОМАТИЗАЦІЇ ФІНАНСОВОГО ОБЛІКУ

Хмарні технології стали одним із ключових інструментів цифрової трансформації підприємств, у тому числі у сфері фінансового обліку. Використання хмарних сервісів дозволяє автоматизувати процеси введення та обробки бухгалтерських даних, формування фінансових звітів, обліку доходів і витрат, а також проведення податкового та управлінського обліку [1].

Крім того, хмарні сервіси забезпечують централізоване зберігання даних, що дозволяє уникнути дублювання інформації та помилок, пов'язаних із ручним введенням. Вони також підтримують інтеграцію з іншими бізнес-системами, такими як ERP та CRM, що забезпечує автоматичне оновлення бухгалтерських записів на основі операцій у різних підрозділах підприємства. Завдяки цьому керівництво отримує можливість моніторити фінансовий стан підприємства в режимі реального часу, оперативно виявляти відхилення від бюджету та приймати обґрунтовані управлінські рішення.

Однією з основних переваг хмарних рішень є доступність інформації у режимі реального часу. Керівники та фінансові аналітики можуть отримувати актуальні дані про рух коштів, стан рахунків та витрати підприємства без необхідності фізичного доступу до локальної серверної інфраструктури. Це підвищує швидкість прийняття управлінських рішень, забезпечує своєчасне реагування на зміни у ринкових умовах та зменшує ризик помилок, пов'язаних із затримкою обміну інформацією [2].

Доступ до фінансової інформації в режимі реального часу також сприяє підвищенню прозорості діяльності підприємства та покращенню внутрішнього контролю. Користувачі з відповідними правами можуть одночасно працювати з єдиною базою даних, що мінімізує розбіжності у звітності між підрозділами та усуває проблему використання застарілої інформації. Оперативне оновлення даних дозволяє своєчасно відстежувати дебіторську та кредиторську заборгованість, контролювати виконання бюджету та аналізувати відхилення від запланованих показників.

Крім того, мобільний доступ до хмарних систем забезпечує можливість контролю фінансових показників навіть поза межами офісу, що особливо актуально в умовах дистанційної роботи або територіальної розгалуженості підприємства. Це підвищує гнучкість управління, сприяє швидшому погодженню фінансових операцій і створює передумови для більш ефективної координації між керівництвом, бухгалтерською службою та іншими структурними підрозділами.

Серед найбільш поширених хмарних рішень для фінансового обліку можна виділити SaaS-платформи (Software as a Service), які пропонують готові модулі

для автоматизації бухгалтерських операцій. Такі системи дозволяють підприємствам вести облік операцій, формувати звітність за міжнародними та національними стандартами, а також інтегруватися з банківськими сервісами, системами управління персоналом та CRM-платформами [3].

Крім того, такі SaaS-системи часто пропонують модулі прогнозування грошових потоків та бюджетування, що дозволяє підприємству планувати витрати та доходи на короткостроковий і довгостроковий період. Вбудовані механізми контролю доступу та багаторівневі права користувачів забезпечують безпеку конфіденційної фінансової інформації, а автоматичне збереження історії змін дозволяє відстежувати всі операції та спрощує аудит. Це створює умови для більш прозорого та ефективного управління фінансами та зменшує вплив людського фактору на точність обліку.

Впровадження хмарних технологій також сприяє оптимізації витрат на IT-інфраструктуру. Підприємства не потребують значних капіталовкладень у сервери, ліцензійне програмне забезпечення та технічне обслуговування – все це забезпечує провайдер хмарних послуг. Додатково хмарні системи автоматично оновлюються, що дозволяє завжди використовувати актуальні функції без залучення внутрішніх IT-фахівців [4].

Окрім економії на IT-інфраструктурі, впровадження хмарних технологій значно спрощує процес резервного копіювання та відновлення даних, адже ці функції автоматично виконуються на стороні провайдера, що зменшує ризик втрати критичної фінансової інформації. Крім того, підприємства отримують можливість гнучкого масштабування обчислювальних ресурсів у відповідь на зміну навантаження, що особливо важливо для сезонних або проектних коливань фінансових операцій. Така гнучкість дозволяє оптимізувати бюджет, скоротити витрати на утримання IT-персоналу та технічне обслуговування, а також сконцентрувати фінансові та людські ресурси на стратегічних цілях розвитку бізнесу та підвищенні ефективності управлінських рішень.

Водночас застосування хмарних технологій має і певні ризики. Основними є питання безпеки та конфіденційності даних, залежність від стабільності інтернет-з’єднання, а також потенційна складність інтеграції з уже існуючими внутрішніми системами підприємства. Для мінімізації цих ризиків необхідне ретельне планування впровадження хмарних сервісів, навчання персоналу та використання сучасних методів захисту даних, включно з шифруванням та багаторівневими системами доступу [5].

Завдяки хмарним технологіям підприємства можуть також реалізовувати аналітичні та прогностичні модулі, що використовують дані бухгалтерського обліку для моделювання фінансових потоків, оцінки ефективності витрат та прогнозування доходів. Це дозволяє не тільки вести облік, а й активно підтримувати стратегічне планування та управління ризиками [3;4].

Використання аналітичних та прогностичних модулів у хмарних системах дає можливість підприємствам будувати детальні фінансові сценарії, враховувати різні варіанти розвитку подій та оцінювати потенційні ризики

заздалегідь. Завдяки інтеграції з історичними даними, зовнішніми економічними показниками та показниками ринку такі модулі дозволяють не лише прогнозувати грошові потоки, а й виявляти приховані тенденції, оптимізувати витрати на підрозділи та проєкти, а також приймати обґрунтовані рішення щодо інвестиційної та операційної діяльності. Це сприяє підвищенню точності стратегічного планування, зменшенню фінансових ризиків і формуванню більш стабільного та прозорого управлінського процесу.

Таким чином, хмарні технології відкривають широкі можливості для автоматизації фінансового обліку, підвищення ефективності управлінських рішень та оптимізації ресурсів підприємства. Подальший розвиток цифрових платформ та інтеграція інтелектуальних аналітичних модулів дозволить створити повністю адаптивну систему управління фінансами підприємства у реальному часі.

Отже, впровадження хмарних технологій не лише оптимізує існуючі бухгалтерські процеси, а й створює умови для більш гнучкого, прозорого та аналітично орієнтованого управління фінансами підприємства. Це дозволяє оперативно реагувати на зміни зовнішнього та внутрішнього середовища, зменшувати вплив людського фактору на точність обліку та підвищувати ефективність стратегічного планування. Подальший розвиток цифрових платформ, зокрема інтеграція машинного навчання та інтелектуальних аналітичних модулів, відкриває перспективи прогнозування грошових потоків, оцінки ризиків та оптимізації витрат на всіх рівнях управління. У перспективі це може призвести до формування повністю адаптивної та автономної системи фінансового менеджменту, здатної приймати обґрунтовані управлінські рішення в режимі реального часу, підвищуючи конкурентоспроможність і стійкість підприємства на ринку.

1. Петченко М., Фоміна Т., Балазюк О., Смірнова Н., Лугова О. Аналіз тенденцій упровадження цифровізації та диджиталізації в бухгалтерський облік (український кейс). *Financial and Credit Activity: Problems of Theory and Practice*. 2023. № 1(48). С. 105–113. URL: https://fkd.net.ua/index.php/fkd/article/view/3951

2. Березний О. В. Роль хмарних технологій в організації безперервного обліку. *Економіка, управління та адміністрування*. 2024. № 2(108). С. 78–83. URL: https://ema.ztu.edu.ua/article/view/309050

3. Пелех У. Аналіз проблем та перспектив використання хмарних технологій у бухгалтерському обліку та оподаткуванні. *Економіка та суспільство*. 2025. № 75. URL: https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/6219

4. Городиський М. П., Поліщук І. Р., Якимцева Ю. В. Методика розробки та використання засобів хмарних технологій в обліку. *Економіка, управління та адміністрування*. 2021. № 2(96). С. 37–46. URL: http://www.irbis-nbuv.gov.ua/cgi-bin/irbis_nbuv/cgiirbis_64.exe?I21DBN=LINK&P21DBN=UJRN&Z21ID=&S21REF=10&S21CNR=20&S21STN=1&S21FMT=ASP_meta&C21COM=S&2_S21P03=FILA=&2_S21STR=Vzhdtu_econ_2021_2_8

5. Кудлаєва Н. В., Косташ Т. В., Михалків А. А. Вплив цифрових технологій на трансформацію системи бухгалтерського обліку в Україні. *Актуальні питання економічних наук*. 2025. № 7. URL: https://a-economics.com.ua/index.php/home/article/view/150

ХОДЗИЦЬКА ВАЛЕНТИНА, к. е.н., доцент
доцент кафедри бухгалтерського обліку та консалтингу
Київський національний економічний університет
імені Вадима Гетьмана

ВДОСКОНАЛЕННЯ МСФЗ 9 «ФІНАНСОВІ ІНСТРУМЕНТИ»: ЗАПИТИ СТЕЙКХОЛДЕРІВ

Оцінки за амортизованою вартістю завжди вимагають більш детального практичного опрацювання задля уникнення проблемних аспектів в обліку.[3]

Метою проєкту з удосконалення оцінки за амортизованою собівартістю за МСФЗ 9 "Фінансові інструменти" є забезпечення більш точного, послідовного та релевантного відображення фінансових активів та зобов'язань, що обліковуються за цією моделлю, у фінансовій звітності підприємств. Це має на меті підвищити якість фінансової інформації для користувачів та сприяти прийняттю більш обґрунтованих економічних рішень.

Покращення достовірності та об'єктивності оцінки за амортизованою вартістю усунене або мінімізує неоднозначності у застосуванні критеріїв амортизованої собівартості, удосконалить методології розрахунку ефективної ставки відсотка, яка є ключовою для цієї моделі обліку.

При визначенні ефективної ставки відсотка виникають незрозумілості, пов’язані з контрактною процентною ставкою. Тому питання використання середньозважених значень та статистичних медіан стають все більше актуальними.[3]

МСФЗ 9 « Фінансові інструменти» залишає питання щодо концепцій « плаваючої ставки» та « зміни ринкових ставок» та її вплив на контрактну процентну ставку.

На ефективну ставку відсотку суттєво впливають зміни в умовах договорів. Необхідним є чітке розуміння терміну « модифікація, оскільки він може включати як зміни у договірних відносинах так і впливати на майбутні грошові потоки. [3]

Окремим важливим аспектом є правильний розподіл отриманих прибутків та збитків від модифікації, коректне розподілення частини витрат на знецінення.

Неторгова дебіторська заборгованість завжди потребувала більшої уваги задля відповідей на актуальні питання щодо особливостей її обліку. Проблеми визнання дебіторської заборгованості і доходів продовжують бути актуальними на постійній основі.

Нарахування пені та штрафів за прострочення платежів є ще одним складним моментом визнання та обліку. Ці облікові аспекти ускладняються при самостійному, але не обов’язковому нарахуванні таких штрафів. У відповідності до МСФЗ актив визнається, коли компанія має право на отримання економічних вигід від цього активу при самостійному розрахунку справедливої суми. Важливим є створення резервів під очікувані кредитні

збитки у відповідності з принципом обачності та рекомендаціями МСФЗ 9 «Фінансові інструменти».

При аналізі дебіторської заборгованості потрібно враховувати ймовірність одержання таких штрафів, як умову визнання активу у відповідності з Концептуальною основою МСФЗ. При ймовірній низькій вірогідності одержання штрафів їх відображення в обліку недоцільно. При використанні моделі ECL (Expected Credit Losses) важливим є врахування ризиків неплатежів шляхом створення резервів. При самостійному нарахуванні штрафів та відображенні їх в обліку, компанія створює юридичний обов'язок сплати штрафу та має визнавати її як актив.

Фінансова діяльність будь якої компанії має на меті отримання значних економічних вигід і, якщо нарахування штрафів не призводить до таких наслідків у компанії є право не визнавати таку дебіторську заборгованість. Але при високій ймовірності отримання грошових коштів компанія зобов'язана визнати актив та створити резерв.

Таким чином, важливість визнання дебіторської заборгованості за одержаними штрафами за МСФЗ полягає в її складності, необхідності застосування професійного судження та значного впливу на фінансові результати та ризиковий профіль компанії. Це вимагає глибокого розуміння МСФЗ, правових аспектів та економічної суті операції, а також належного розкриття інформації для забезпечення достовірності та корисності фінансової звітності. В умовах зростання правових спорів та економічної невизначеності, правильний облік таких штрафів стає критично важливим для прозорості та довіри до фінансової інформації. Поточні вимоги МСФЗ 9 «Фінансові інструменти» залишають багато моментів для професійного судження, тому уточнення є актуальними. Усі питання є вкрай необхідними для компаній та інвесторів. Удосконалення МСФЗ 9 «Фінансові інструменти» дозволить зменшити рівень невизначеності та підвищити правдивість фінансової звітності, що напряму вплине на адаптацію компаній до змін в глобальному економічному середовищі.

1. Закон України "Про бухгалтерський облік та фінансову звітність в Україні" від 16.07.1999 № 996-XIV. URL: https://zakon.rada.gov.ua/go/996-14
2. Міжнародний стандарт фінансової звітності 7 "Фінансові інструменти: розкриття інформації". URL: https://mof.gov.ua/storage/files/IFRS%2007_ukr.pdf
3. Міжнародний стандарт фінансової звітності 9 "Фінансові інструменти". URL: https://mof.gov.ua/storage/files/IFRS_9_Ukrainian-compressed.pdf

ЧАБАНЮК ОДАРКА, к.е.н, доцент,
доцент кафедри обліку, контролю та оподаткування,
Львівський торговельно-економічний університет, м. Львів,
с.н.с. лабораторії товарознавчих та економічних досліджень
Львівського науково-дослідного інституту судових експертиз
Міністерства юстиції України
ЛЕГА ОЛЬГА, к.е.н., доцент, професор кафедри облік і оподаткування
Полтавський державний аграрний університет, м. Полтава

АКТУАЛЬНІСТЬ ТА ПРОБЛЕМИ ЗАСТОСУВАННЯ ЕЛЕКТРОННОГО ДОКУМЕНТООБІГУ В ЕКОНОМІЧНІЙ ЕКСПЕРТИЗІ

Цифровізація економіки та публічного управління зумовлює глибокі трансформації у сфері документування, обліку, контролю та експертної діяльності. Однією з ключових тенденцій сучасного розвитку є впровадження електронного документообігу (ЕДО), який поступово витісняє традиційні паперові форми фіксації господарських операцій. В умовах зростання обсягів інформації, ускладнення фінансово-господарських процесів та підвищення вимог до оперативності управлінських рішень особливої актуальності набуває використання електронних документів у процесі проведення економічної експертизи.

Економічна експертиза як форма спеціального дослідження фінансово-господарської діяльності підприємств, установ і організацій дедалі частіше базується на аналізі електронних первинних документів, регістрів обліку, електронної звітності, даних інформаційних систем та цифрових слідів господарських операцій. Це вимагає не лише технічної готовності експертів, а й належного нормативно-правового, методичного та організаційного забезпечення.

Разом із безперечними перевагами електронного документообігу, такими як швидкість обробки інформації, зниження витрат і підвищення прозорості, його застосування в економічній експертизі супроводжується низкою проблем: від правових колізій і кіберризиків до складнощів ідентифікації автентичності електронних доказів. Саме тому дослідження актуальності та проблем застосування ЕДО в економічній експертизі є важливим як у теоретичному, так і в практичному аспектах.

Електронний документообіг – це сукупність процесів створення, обробки, передавання, зберігання та використання електронних документів із застосуванням інформаційно-комунікаційних технологій та засобів електронного підпису. Електронний документ, відповідно до чинного законодавства України, має таку ж юридичну силу, як і паперовий, за умови дотримання встановлених вимог щодо його оформлення та автентифікації. У системі управління підприємством ЕДО виконує такі функції: інформаційну – забезпечує накопичення та передачу даних; контрольну – сприяє внутрішньому та зовнішньому контролю; доказову – формує документальну базу для

перевірок і експертиз; аналітичну – слугує джерелом даних для економічного аналізу [3].

Для економічної експертизи електронний документообіг має особливе значення, оскільки більшість фінансових операцій у сучасних умовах фіксується саме в електронній формі: бухгалтерські програми, банківські системи, електронна звітність, системи електронних закупівель тощо. Актуальність використання ЕДО в економічній експертизі зумовлена низкою факторів:

1. Цифровізація бізнес-процесів. Переважна більшість підприємств використовує автоматизовані системи обліку та управління.
2. Зростання обсягів інформації. Паперові носії не забезпечують ефективної обробки великих масивів даних.
3. Підвищення вимог до швидкості експертних досліджень. Судові та позасудові експертизи потребують оперативності.
4. Інтеграція України у міжнародний економічний простір. Гармонізація з європейськими стандартами обліку та аудиту.

Застосування електронних документів дає змогу експертам: швидко отримувати доступ до інформації; здійснювати комплексний аналіз діяльності суб'єкта; мінімізувати ризик втрати або підробки документів; використовувати аналітичні та контрольні інструменти IT-систем [2]. Правове регулювання електронного документообігу в Україні базується на таких основних актах: Закон України «Про електронні документи та електронний документообіг»; Закон України «Про електронні довірчі послуги»; Податковий кодекс України; Закон України «Про бухгалтерський облік та фінансову звітність в Україні» [1]. У межах економічної експертизи важливим є визнання електронних документів належними та допустимими доказами. Проте на практиці експерти стикаються з неоднозначним трактуванням окремих норм, що ускладнює використання ЕДО у судових справах. У процесі проведення економічної експертизи використовуються різні види електронних документів, які можна систематизувати (табл. 1).

Таблиця 1 - **Основні джерела електронних документів в економічній експертизі**

Джерело	Характеристика	Значення для експертизи
Бухгалтерські програми	Електронні регістри та первинні документи	Аналіз фінансових операцій
Банківські системи	Платіжні інструкції, виписки	Перевірка руху коштів
Податкова звітність	Декларації, розрахунки	Контроль податкових зобов'язань
Системи електронних закупівель	Договори, акти	Оцінка законності витрат

Застосування електронного документообігу забезпечує низку переваг: підвищення достовірності інформації; зменшення часових витрат на обробку документів; можливість відстеження історії змін документа; автоматизацію

контрольних процедур. Ці переваги сприяють підвищенню якості експертних висновків та зниженню суб'єктивізму в оцінках. Незважаючи на позитивний ефект, використання ЕДО в економічній експертизі супроводжується низкою проблем (табл. 2).

Таблиця 2 - **Проблеми застосування електронного документообігу в економічній експертизі**

Група проблем	Сутність	Наслідки
Правові	Недостатня деталізація норм	Сумнів у доказовій силі
Технічні	Несумісність програм	Обмеження доступу
Організаційні	Низький рівень підготовки експертів	Помилки в аналізі
Інформаційні	Ризик втрати або спотворення даних	Зниження достовірності

Однією з ключових проблем є забезпечення інформаційної безпеки. Економічна експертиза часто має справу з конфіденційною інформацією, що потребує надійного захисту від несанкціонованого доступу, втручання або знищення. Відсутність уніфікованих методик аналізу електронних документів ускладнює роботу експертів. Необхідним є розроблення стандартів оцінки електронних доказів, процедур їх перевірки та зберігання [4, 5]. Для підвищення ефективності використання ЕДО в економічній експертизі доцільно: удосконалити нормативно-правову базу; запровадити спеціалізоване навчання експертів; розробити єдині методичні рекомендації; посилити заходи кібербезпеки.

Таким чином, електронний документообіг є невід'ємним елементом сучасної економічної експертизи. Його застосування підвищує оперативність, достовірність та аналітичну глибину експертних досліджень. Водночас існування правових, технічних та організаційних проблем потребує системного підходу до їх вирішення. Подальший розвиток електронного документообігу в економічній експертизі має ґрунтуватися на поєднанні цифрових технологій, удосконаленого законодавства та професійної підготовки експертів.

1. Воронко Р. М., Чабанюк О. М., Чік М. Ю. Воронко О. С., Особливості судово-бухгалтерської експертизи та окремі питання її нормативно-правового регулювання. Вісник Львівського торговельно-економічного університету. Економічні науки. 2022. № 67. С. 13–20. URL: https://doi.org/10.36477/2522-1205-2022-67-02
2. Куцик П. О., Чабанюк О. М. Економіко-математичне моделювання в управлінні витратами та собівартістю послуг. Бухгалтерський облік, контроль і аналіз: проблеми теорії та методології : монографія. К., 2013. С. 509-522.
3. Лобода Н, Чабанюк О, Кольба Р. Діджиталізація як функція облікової діяльності: коронакриза як контекст. 2021. InURL: https://conf. ztu. edu. ua/wpcontent/ uploads/2021/01/337. pdf 2021.
4. Melnyk, S., Chabaniuk , O., Ravlinko, Z., Petrukha , N., & Bodnariuk, I. (2023). Formation of a security environment for personnel management of socioeconomic systems before and during the war: Legal aspect: Formación de un entorno de seguridad para la gestión del personal de los sistemas socioeconómicos antes y durante la guerra: Aspecto legal. Cuestiones Políticas, 41(78),

493-503. https://produccioncientificaluz.org/index.php/ cuestiones/article/view/40619
5. Vladimir Panchenko, Svitlana Dombrovska Maksym Samchyk Nataliia Mykhailyk Odarka Chabaniuk 2022.Modern Management Technologies in the System of Ensuring the Security in the Context of Socio-Economic Development and the Digital Economy.IJCSNS International Journal of Computer Science and Network Security, VOL.22 No.3, March 2022.http://ijcsns.org/07_book/html/202203/202203027.html.

ЧИСТОКОЛ ДІАНА, здобувач освіти 4 курсу першого бакалаврського рівня
Науковий керівник – **ЯЦЕНКО НАТАЛІЯ**, к.е.н., доцент,
доцент кафедри обліку і фінансів
Кременчуцький державний університет імені Михайла Остроградського
м. Кременчук

ЦИФРОВІЗАЦІЯ АУДИТОРСЬКИХ ПРОЦЕДУР ТА ВПРОВАДЖЕННЯ ІНТЕЛЕКТУАЛЬНИХ СИСТЕМ КОНТРОЛЮ МШП НА ПРАТ «КРЕДМАШ»

В умовах глобальної трансформації економічних процесів та активного розгортання четвертої промислової революції Industry 4.0 вітчизняні машинобудівні гіганти стикаються з критичною необхідністю перегляду застарілих підходів до управління ресурсами. ПрАТ Кредмаш як провідне підприємство галузі оперує значними обсягами малоцінних та швидкозношуваних предметів, що потребує особливої уваги до точності обліку та оперативності аудиту. Традиційні методи контролю на базі паперового документообігу та вибіркових перевірках виявляються неефективними через велику номенклатуру об’єктів та значну територіальну розгалуженість виробничих потужностей.

Сучасна парадигма фінансового контролю вимагає докорінного переходу від ретроспективного аналізу до тотального цифрового моніторингу в режимі реального часу. Спираючись на фундаментальні праці провідних науковців, зокрема Бондаренко О. М. та Руденко Л. О. [1], стає очевидним, що мінімізація ризиків зловживань та втрат активів можлива лише за умови впровадження безперервних форм автоматизованого контролю. Методологічну базу дослідження формують підходи Кононенко Л. В. [2], та Яценко Н. М. [3], які пропонують розглядати цифровізацію як фундамент нової архітектурної моделі корпоративного управління. Такий підхід повністю корелює з вимогами національних стандартів бухгалтерського обліку в частині забезпечення достовірності оцінки та відображення активів у звітності.

Першочерговим етапом модернізації обліково-аналітичної системи ПрАТ Кредмаш є розробка та інтеграція спеціалізованого контрольного індикатора Моніторинг лімітів. На відміну від статичних звітів пропонується створення динамічного модуля безпосередньо в існуючій ERP-системі підприємства. Функціонування цього модуля базується на принципі персоналізації контролю, що передбачає жорстке закріплення лімітів використання інструментів за кожною матеріально відповідальною особою. Це дозволяє забезпечити адресність використання ресурсів та підвищити індивідуальну відповідальність працівників.

Важливим аспектом такої автоматизації є глибока інтеграція з виробничою програмою заводу. Обсяг видачі предметів автоматично корелюється з актуальним планом випуску продукції. Це забезпечує економічну обґрунтованість кожної господарської операції, що є критично важливим для

дотримання норм податкового законодавства щодо витрат. Ключовим елементом безпеки системи виступає механізм Hard Stop. Ця функція передбачає автоматичне блокування будь-якої наднормативної видачі матеріальних цінностей. Проведення документа в системі стає технічно неможливим без багаторівневого електронного підтвердження з боку відповідальних керівників. Такий підхід практично ліквідує передумови для накопичення необґрунтованих запасів та запобігає прихованим втратам.

Логічним продовженням розвитку системи контролю є впровадження аналітичних інструментів на основі машинного навчання для моніторингу операцій за субрахунком 221. Використання технологій штучного інтелекту дозволяє реалізувати концепцію прогнозного аудиту. Система здатна здійснювати автоматичну кластеризацію транзакцій та миттєво маркувати нетипові рухи активів, які виходять за межі стандартних моделей поведінки, проте остаточна верифікація таких аномалій залишається за аудитором для виключення помилок інтерпретації алгоритмів. Це значно скорочує час аудитора на пошук помилок або навмисних викривлень у звітності.

Паралельно з цим штучний інтелект забезпечує інтелектуальний аналіз життєвого циклу предметів. Алгоритми порівнюють фактичний термін служби інструменту з встановленим технологічним нормативом. Якщо процедура списання ініціюється завчасно, система автоматично генерує запит на проведення обов'язкової технічної експертизи. Такий аналіз аномалій дозволяє чітко диференціювати природний знос активів від наслідків неналежного поводження чи навмисного псування. При цьому враховуються контекстні дані про інтенсивність завантаження обладнання та рівень кваліфікації персоналу.

Для перетворення цифрових даних на достовірні аудиторські докази пропонується поєднати віртуальний контроль із фізичним рівнем ідентифікації. Впровадження RFID-маркування дозволить відстежувати переміщення активів між виробничими майданчиками в реальному часі. Це виключає потребу в регулярних зупинках виробничого процесу для проведення виснажливих ручних інвентаризацій. Використання технології Blockchain для ведення реєстрів створює незмінний цифровий слід. Дані в розподіленому реєстрі не можуть бути скориговані заднім числом, що надає аудиторам стовідсоткову впевненість у цілісності інформації.

Доповнює цю архітектуру система хмарного документообігу, яка забезпечує централізоване зберігання скан-копій первинних документів та актів введення в експлуатацію. Це створює умови для проведення дистанційного аудиту в режимі реального часу, що особливо актуально для великого підприємства. На основі цих рішень розроблено цілісну трирівневу модель управління активами. Перший рівень моделі становить інформаційний базис, побудований на технологіях Big Data та SQL для збору та очищення даних. Другий рівень функціонує як аналітичний фільтр із застосуванням алгоритмів штучного інтелекту для трансформації даних у релевантні управлінські знання. Третій підсумковий рівень реалізує функцію управлінської візуалізації на базі

платформи Power BI.

Ключовим елементом архітектури є інтерактивні дашборди, розроблені спеціально для вищого керівництва. Ці інструменти у наочній та інтелектуально доступній формі відображають ключові показники ефективності використання ресурсів. Саме завдяки високій деталізації та оперативності оновлення даних топ-менеджмент отримує надійний фундамент для прийняття стратегічних рішень щодо перерозподілу активів та обґрунтування інвестицій у модернізацію оснащення.

Впровадження комплексної інтелектуальної системи на ПрАТ Кредмаш дозволить досягти суттєвих переваг. Завдяки автоматизації звірок відбудеться значне прискорення аудиторських процедур та інвентаризацій на 40 відсотків. Посилення контролю та відповідальності персоналу забезпечить пряму економічну вигоду у вигляді зниження витрат на закупівлю активів на 12–15 відсотків. Наявність верифікованої цифрової історії операцій гарантує високий рівень податкової безпеки та беззаперечне підтвердження господарської доцільності витрат перед контрольними органами. Створення такої екосистеми трансформує аудит із контрольної функції у потужний інструмент стратегічного розвитку, що підвищує конкурентоспроможність підприємства на ринку.

1. Бондаренко О. М., Руденко Л. О. Організація і методологія проведення аудиту запасів та шляхи його вдосконалення. *Економіка та суспільство.* 2022. Вип. 39.
2. Кононенко Л. В., Назарова Г. Б., Савченко В. М. Організація обліку та аудиту у контексті використання новітніх цифрових технологій: сучасний стан, проблеми та перспективи. *Проблеми сучасних трансформацій. Серія: економіка та управління*. 2025. № 18.
3. Яценко Н. М. Інтеграція big data та штучного інтелекту в практику державного фінансового контролю для підвищення ефективності аудиту. *Актуальні питання управління трансформаційними процесами в сучасному суспільстві*: матеріали XIV Міжн. наук.-практ. конф. Кременчук: КрНУ, 2025. С. 100–103.

ШАБАНОВ ЕМІН, здобувач вищої освіти
Науковий керівник – **ШАБЕЛЬНИК ТЕТЯНА,** д.е.н., професор, зав. кафедри економічної кібернетики і системного аналізу
ХНЕУ ім. Семена Кузнеця, Харків

ФОРМУВАННЯ ІНФОРМАЦІЙНОЇ БАЗИ ВНУТРІШНЬОГО ТА ЗОВНІШНЬОГО СЕРЕДОВИЩА СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВА КОНТРОЛЬНО-ВИМІРЮВАЛЬНИХ ПРИСТРОЇВ

Основним завданням системи управління підприємства контрольно-вимірювальних пристроїв є забезпечення ефективного виробництва та реалізації продукції з урахуванням потреб ринку. Це передбачає оптимізацію виробничих і збутових процесів, підвищення якості продукції, зниження витрат та забезпечення стабільного зростання обсягів реалізації. Важливою складовою є своєчасне реагування на зміни попиту та впровадження сучасних технологій управління для підвищення конкурентоспроможності підприємства.

Зовнішнє середовище підприємства контрольно-вимірювальних пристроїв включає сукупність факторів, що впливають на процес реалізації продукції. Насамперед це споживачі, до яких належать промислові підприємства, енергетичні компанії, будівельні організації та інші суб'єкти господарювання, що використовують контрольно-вимірювальні прилади у своїй діяльності.

Важливу роль відіграють постачальники сировини, комплектуючих та технологічного обладнання, які забезпечують безперервність виробничого процесу. Також значний вплив мають конкуренти - інші виробники контрольно-вимірювальної техніки як на внутрішньому, так і на міжнародному ринках.

До зовнішніх факторів належать і фінансові установи, що забезпечують підприємство кредитними ресурсами, а також інвестиційні можливості для розвитку виробництва. Важливе значення мають органи державного регулювання, які встановлюють стандарти якості продукції, сертифікаційні вимоги та нормативно-правові умови ведення господарської діяльності.

Внутрішнє середовище підприємства формується сукупністю його ресурсів, структурних підрозділів та системою управління. Ключову роль відіграє організаційна структура, яка включає виробничі, збутові, фінансові та управлінські підрозділи.

Вищий рівень управління забезпечує стратегічне планування розвитку підприємства, визначення напрямів виробництва та реалізації продукції. Функціональні підрозділи відповідають за окремі напрямки діяльності: виробництво продукції, контроль якості, маркетинг, збут та фінансове забезпечення.

Особливе значення має відділ збуту, який здійснює аналіз ринку, формує канали реалізації продукції, взаємодіє з клієнтами та забезпечує виконання планів продажів. Ефективна взаємодія між підрозділами дозволяє підвищити результативність діяльності підприємства та забезпечити зростання обсягів

реалізації продукції.

Формування інформаційних потоків є важливим елементом системи підтримки прийняття управлінських рішень на підприємстві. В умовах функціонування промислових підприємств значну роль відіграють економіко-математичні методи аналізу, які дозволяють обробляти інформацію про обсяги реалізації продукції, виявляти тенденції та приймати обґрунтовані управлінські рішення. На рис.1 наведено схему інформаційних потоків бізнес-процесів для ТОВ «АКУТЕК».

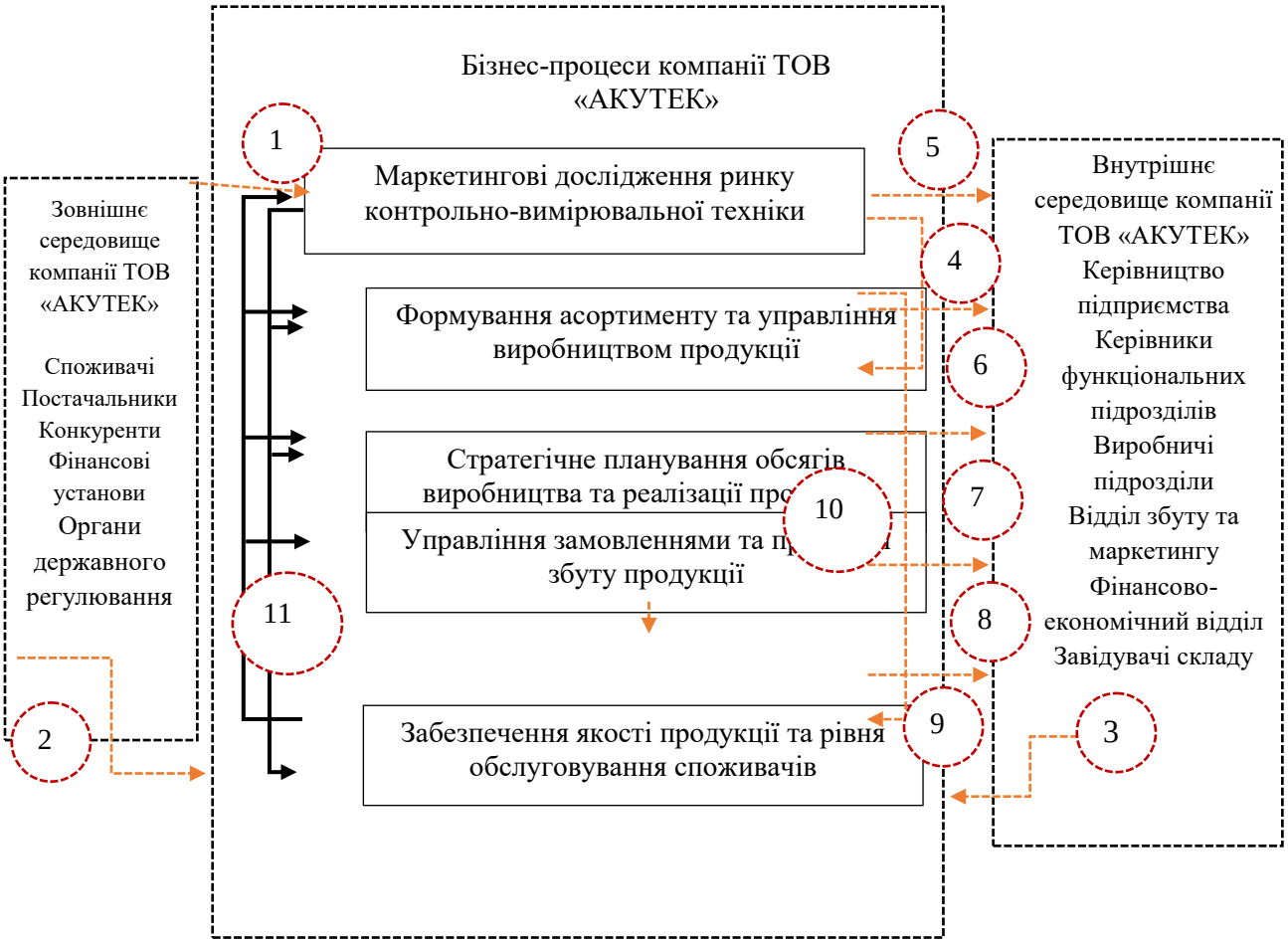


Рис. 1 - **Схема інформаційних потоків бізнес-процесів ТОВ «АКУТЕК»**
Джерело: складено на основі [1-5]

Зовнішнє середовище підприємства контрольно-вимірювальних пристроїв, яке представлено споживачами (промисловими підприємствами, енергетичними компаніями, будівельними організаціями), постачальниками комплектуючих, конкурентами, фінансовими установами та органами державного регулювання, формує вхідний інформаційний потік щодо ключових показників ринку контрольно-вимірювальної техніки до бізнес-процесу маркетингового аналізу та формування асортименту продукції. Аналіз ринку дозволяє визначити основні тенденції розвитку галузі, рівень конкуренції та особливості попиту на продукцію підприємства.

Даний бізнес-процес генерує вхідні інформаційні потоки щодо динаміки попиту, вимог до якості продукції, цінових характеристик та поведінки споживачів до бізнес-процесу формування та управління виробництвом продукції. Також формується інформаційний потік щодо змін ринкової кон'юнктури до процесу стратегічного планування обсягів виробництва та реалізації продукції, а також інформація щодо потреб споживачів передається до підрозділів збуту для ефективної організації продажів.

Бізнес-процес «Формування асортименту та управління виробництвом продукції» спрямований на забезпечення відповідності продукції потребам ринку та ефективного використання виробничих ресурсів. Він включає планування обсягів виробництва, вибір номенклатури продукції, контроль виробничих процесів та оптимізацію витрат.

Бізнес-процес «Стратегічне планування обсягів виробництва та реалізації продукції» орієнтований на визначення довгострокових напрямів розвитку підприємства, прогнозування обсягів продажів та формування планів збуту. У межах цього процесу враховуються результати аналізу ринку, виробничі можливості підприємства та фінансові ресурси.

Бізнес-процес «Управління замовленнями та процесом збуту продукції» спрямований на забезпечення ефективної реалізації продукції. Він включає обробку замовлень, взаємодію з клієнтами, контроль виконання контрактів та організацію каналів збуту. Основною метою є своєчасне задоволення попиту споживачів та збільшення обсягів реалізації продукції.

Бізнес-процес «Забезпечення якості продукції та обслуговування споживачів» орієнтований на підтримання високих стандартів якості продукції та формування позитивного іміджу підприємства. Цей процес включає контроль якості на всіх етапах виробництва, аналіз зворотного зв'язку від клієнтів та вдосконалення продукції відповідно до їх вимог.

До бізнес-процесів підприємства надходить нормативно-правова інформація від органів державного регулювання у вигляді стандартів, сертифікаційних вимог та законодавчих актів, що забезпечує відповідність продукції встановленим технічним та якісним нормам.

Внутрішнє середовище підприємства, яке представлено керівництвом, виробничими підрозділами, відділом збуту та маркетингу, фінансово-економічним відділом і складським господарством, на основі отриманих інформаційних потоків здійснює управлінський вплив на бізнес-процеси. Це дозволяє підвищити ефективність реалізації продукції, оптимізувати виробництво та забезпечити стійкий розвиток підприємства.

1. Контрольно-вимірювальні пристрої та засоби автоматизації АКУТЕК / [Електронний ресурс]. – Режим доступу: https://aqteck.ua
2. Миценко В. І. Перспективи залучення промисловості України у глобальні ланцюги доданої вартості та їх вплив на економічне зростання. *Економічний вісник Донбасу*. 2022. №3 (69). С.31-35.
3. Хіхло В. Ю. Особливості розвитку електровимірювальної техніки в Україні. *Дослідження*

з історії і філософії науки і техніки. НТУ «Харківський політехнічний інститут». 2025. Т.34. № 1. С. 144-154. https://doi.org/10.15421/272514
4. Омельяненко, В. А. Промислова політика розвитку приладобудування в умовах Індустрії 4.0 і 5.0. *Здобутки економіки: перспективи та інновації.* 2025. https://doi.org/10.5281/zenodo.17557417
5. Шабельник Т.В. Математичне моделювання соціально-економічних систем: навч. пос. МДУ. 2019. 135 с.

ШАБАТЬКО АННА, БРАЇЛКО АНГЕЛІНА, здобувачі вищої освіти
Науковий керівник – **ЄРМОЛАЄВА МАРИНА,** к.е.н, доцент,
професор кафедри обліку і оподаткування,
Полтавський державний аграрний університет, м. Полтава

ЗВІТ ПРО УПРАВЛІННЯ ЯК ІНСТРУМЕНТ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ПРОЗОРОСТІ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА

У сучасних умовах господарювання зростає потреба у прозорій та повній інформації про діяльність підприємства. Традиційна фінансова звітність не завжди відображає всі аспекти функціонування суб'єкта господарювання, зокрема ризики, перспективи розвитку та нефінансові показники. У зв'язку з цим особливого значення набуває звіт про управління як важливе доповнення до фінансової звітності. Він забезпечує користувачів більш повною та якісною інформацією про результати діяльності, фінансовий стан і напрями подальшого розвитку підприємства, виступаючи дієвим інструментом для прийняття обґрунтованих управлінських та інвестиційних рішень.

Суб'єкти господарювання зобов'язані подавати звіт про управління разом із фінансовою або консолідованою фінансовою звітністю відповідно до частини 7 статті 11 Закону України «Про бухгалтерський облік та фінансову звітність в Україні» від 16.07.1999 № 996-XIV. Водночас для малих і мікропідприємств складання такого звіту не є обов'язковим. Натомість середні та великі підприємства повинні формувати та подавати звіт про управління у встановленому порядку [1].

Як складова частина річної звітності, цей документ містить узагальнену інформацію про діяльність підприємства, його фінансове становище та перспективи розвитку. Його основною метою є надання користувачам додаткових відомостей, які не відображаються у фінансовій звітності, але є важливими для повного розуміння результатів діяльності підприємства. У звіті розкриваються основні напрями діяльності, ключові показники, ризики та невизначеності, а також чинники, що впливають на функціонування підприємства. Його формування здійснюється керівництвом відповідно до вимог чинного законодавства, яке регламентує порядок подання як фінансової, так і нефінансової інформації. Це сприяє підвищенню рівня прозорості діяльності підприємства та забезпечує можливість прийняття обґрунтованих рішень користувачами.

Важливою характеристикою є також чітко визначена структура, що охоплює ключові аспекти діяльності та формує цілісне уявлення про функціонування підприємства. Як правило, у звіті наводиться загальна характеристика суб'єкта господарювання, його організаційні особливості та основні напрями діяльності. Окреме місце займає аналіз фінансових результатів, який дозволяє оцінити ефективність використання ресурсів, рівень прибутковості та динаміку розвитку за звітний період. Значна увага приділяється ідентифікації ризиків та невизначеностей, що можуть впливати на

стабільність діяльності, а також опису заходів щодо їх мінімізації. Важливим елементом є визначення перспектив розвитку, стратегічних орієнтирів і запланованих напрямів удосконалення діяльності підприємства. Водночас у сучасних умовах дедалі більшої ваги набуває розкриття нефінансової інформації, зокрема екологічних, соціальних та управлінських аспектів, що дозволяє більш повно оцінити вплив підприємства на зовнішнє середовище та підвищує аналітичну цінність звіту для різних груп користувачів [2].

Таким чином, цей вид звітності відіграє важливу роль у системі інформаційного забезпечення, оскільки доповнює фінансові дані та формує більш повне уявлення про діяльність підприємства. Його значення проявляється у підвищенні рівня прозорості та відкритості інформації, що сприяє зміцненню довіри з боку інвесторів, кредиторів та інших зацікавлених сторін. Завдяки цьому користувачі мають можливість оцінити не лише поточний фінансовий стан, але й тенденції розвитку, рівень ризиків і результативність управлінських рішень. Крім того, наведена інформація дозволяє більш об'єктивно визначити позиції підприємства на ринку та рівень його конкурентоспроможності. Для керівництва звіт слугує ефективним інструментом аналізу та планування, забезпечуючи обґрунтоване визначення стратегічних орієнтирів, підвищення якості управління та своєчасне реагування на зміни зовнішнього середовища.

Водночас, незважаючи на значну інформативність, існують певні проблеми та недоліки у його складанні. Зокрема, недостатня деталізація окремих показників ускладнює повне розуміння діяльності підприємства. Додатковим недоліком є суб'єктивність інформації, оскільки вона формується керівництвом, що може впливати на її об'єктивність і повноту. Крім того відсутня єдина уніфікована форма. що призводить до різних підходів у складанні звіту. У сукупності ці фактори знижують аналітичну цінність інформації та можуть впливати на якість прийняття рішень [3].

Отже, звіт про управління є важливим елементом сучасної системи звітності підприємства, що забезпечує користувачів розширеною інформацією про його діяльність, фінансовий стан і перспективи розвитку. Він узагальнює ключові аспекти функціонування та доповнює фінансову звітність, підвищуючи рівень її інформативності.

1. Про бухгалтерський облік та фінансову звітність в Україні: Закон України від 16.07.1999 № 996-XIV. *Верховна рада України.* URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/996-14#Text
2. Євсєєва О. О., Підопригора І. В., Ковальова Д. А. Методика складання звіту про управління: законодавчі реалії та перспективи упровадження. *Економічний простір.* 2023. № 183. С. 88-94
3. Гнедіна К., Нагорний П. Звіт про управління: сутність та особливості формування. *Проблеми і перспективи економіки та управління.* 2021. № 1.С. 134-142.

ШЕВЧЕНКО АЛІНА, здобувач вищої освіти
Науковий керівник – **ОСТАПЕНКО ТЕТЯНА**, к.е.н, доцент,
доцент кафедри міжнародних відносин і аудиту,
Національний технічний університет «Дніпровська політехніка»

НОРМАТИВНО-ПРАВОВЕ РЕГУЛЮВАННЯ ВАЛЮТНИХ ОПЕРАЦІЙ В УКРАЇНІ

Нормативно-правове регулювання валютних операцій в Україні, зокрема у частині дотримання граничних строків розрахунків за експортно-імпортними операціями, ґрунтується передусім на положеннях Закону України «Про валюту і валютні операції» № 2473-VIII, а також підзаконних актах, прийнятих Національним банком України (НБУ) для забезпечення стабільності фінансової системи в умовах ринкової економіки та з урахуванням зовнішньоекономічних факторів. Згідно з частиною першою ст.13 цього Закону, НБУ має повноваження встановлювати граничні строки розрахунків у сфері зовнішньоекономічної діяльності. Реалізація цих повноважень знайшла відображення у Положенні № 5 «Про затвердження Положення про заходи захисту та визначення порядку здійснення окремих операцій в іноземній валюті», яке встановлює порядок проведення окремих операцій в іноземній валюті), відповідно до якого було встановлено загальний строк розрахунків у 365 календарних днів [1].

У зв'язку з введенням воєнного стану в Україні відповідно до Указу Президента України від 24.02.2022 р. № 64/2022, НБУ постановою від 24.02.2022 р. № 18 скоротив цей строк до 180 календарних днів, починаючи з 5 квітня 2022 року. Цей захід мав на меті посилити контроль за валютними надходженнями та зменшити ризики неповернення валютної виручки в умовах воєнної економіки. Для експортних операцій з окремими категоріями товарів, що мають стратегічне або значне значення для зовнішньої торгівлі України (зокрема, сільськогосподарська продукція), було запроваджено диференційований підхід: з 11 листопада 2023 року – граничний строк у 90 календарних днів, а з 12 липня 2024 року – 120 днів (постанова НБУ № 67 від 14.05.2019, із відповідними змінами).

Порушення резидентами зазначених строків тягне за собою нарахування пені в розмірі 0,3% від суми прострочених зобов'язань за кожен день затримки, згідно з частиною п'ятою статті 13 Закону № 2473. Однак частина шоста цієї ж статті визначає, що у разі виникнення форс-мажорних обставин, які унеможливлюють виконання зовнішньоекономічного контракту, нарахування пені зупиняється на час дії таких обставин. Підтвердженням форс-мажору є офіційна довідка або сертифікат, виданий уповноваженою організацією країни контрагента або Торгово-промисловою палатою України (ТПП України). Саме сертифікат ТПП, а не загальний лист або оголошення, визнається належним доказом настання обставин непереборної сили відповідно до Регламенту засвідчення форс-мажорних обставин, затвердженого Рішенням Президії ТПП

України № 44(5) від 18.12.2014 р.. Підставою для видачі такого сертифіката є наявність обставин, які прямо унеможливлюють виконання контракту, зокрема введення воєнного стану, бойові дії, блокування логістичних маршрутів тощо. Сам факт загальної агресії чи воєнного стану підтверджується листом ТПП України, зокрема № 2024/02.0-7.1 від 28.02.2022 р., однак цей лист не є юридично достатнім документом для призупинення відповідальності – необхідне саме отримання сертифіката для конкретного договору [2].

Таким чином, для повноцінного дотримання валютного законодавства в частині обґрунтування затримки валютної виручки або імпортної поставки, суб'єкт зовнішньоекономічної діяльності має надати належно оформлений сертифікат ТПП. Такий сертифікат забезпечує призупинення строку розрахунків і дозволяє уникнути штрафних санкцій у період дії об'єктивних обставин, що перебувають поза контролем сторін.

З початком повномасштабної військової агресії рф проти України валютне регулювання зазнало істотних змін. Основним завданням НБУ стало забезпечення стабільності банківської системи, запобігання відтоку капіталу та захист економіки країни в умовах війни. Для цього було введено цілу низку тимчасових валютних обмежень, частина яких й дотепер є актуальними.

У перший день вторгнення, 24 лютого 2022 року, НБУ оперативно ухвалив Постанову №18 «Про роботу банківської системи в період запровадження воєнного стану» [3]. Цим документом були запроваджені жорсткі заходи валютного контролю, серед яких: фіксація офіційного курсу валют на рівні 24.02.2022 р.; обмеження на зняття готівки та заборона на видачу коштів в іноземній валюті; фактичне зупинення валютного ринку, крім продажу валюти; заборона на транскордонні перекази валютних цінностей; обмеження на поповнення електронних гаманців.

Одним із ключових інструментів регулювання став механізм критичного імпорту, який обмежував можливість купівлі валюти лише для придбання товарів, що входили до спеціального переліку, затвердженого Кабінетом Міністрів. Цей перелік багаторазово змінювався і був скасований лише 7 липня 2022 року.

Згодом, із урахуванням розвитку економічної ситуації, НБУ почав поступово послаблювати обмеження для бізнесу. Проте загальна заборона на транскордонні перекази валют зберігається, і переказ можливий лише за умов, передбачених виключеннями в Постанові №18. Наприклад, дозволена сплата процентів за зовнішніми кредитами, але не дозволене погашення основної суми боргу, якщо така операція не підпадає під винятки.

З вересня 2022 року для проведення валютних розрахунків юридичні особи зобов'язані спочатку використовувати власну іноземну валюту, а лише в разі її відсутності мають право придбавати її на міжбанківському валютному ринку.

Важливим аспектом валютного регулювання стало повне припинення валютних операцій з Росією та Білорусією. Заборонено: використання російського та білоруського рубля; операції, учасниками яких є юридичні чи

фізичні особи з РФ/РБ; виконання зобов'язань перед особами, пов'язаними з цими країнами. Ці обмеження мають кілька винятків, зокрема для розрахунків за експорт або повернення коштів за імпорт, але з дотриманням вимог НБУ щодо використання інших валют.

Додатково, з березня 2023 року діє постанова НБУ №26 [4], яка зобов'язує банки виявляти зв'язки клієнтів із державою-агресором, включаючи громадян та підприємства з РФ. У разі виявлення таких зв'язків банк зобов'язаний повідомити регулятора [5].

У 2025 році валютне регулювання в Україні здійснюється в умовах воєнного стану відповідно до вимог Положення НБУ № 5, яке визначає порядок проведення валютних операцій. Серед ключових обмежень – заборона готівкових розрахунків в іноземній валюті, необхідність підтвердження мети купівлі валюти та використання придбаної валюти виключно для зовнішньоекономічних контрактів протягом 10 робочих днів, інакше вона підлягає обов'язковому продажу (п. 44 Положення № 5). Крім того, для проведення валютних операцій клієнт подає відповідні документи до банку, а продаж валюти банком здійснюється протягом 5 банківських днів для валют 1-ї групи класифікатора (п. 52 Положення № 5) [1].

У підсумку, валютні операції в Україні у 2025 році залишаються жорстко регламентованими, а дотримання норм фінансового моніторингу є обов'язковою умовою проведення будь-яких валютних транзакцій. Порушення вимог або недотримання процедур може призвести до зупинення операції або накладення санкцій. Тому перед здійсненням валютних операцій рекомендується звертатися за консультацією до банку або фінансового консультанта.

1. Остапенко Т. М., Кубецька О. М., Бессонова С. І., Пашкевич М. С., Усатенко О. В. Інформаційно-аналітичне забезпечення аудиту та судово-бухгалтерської експертизи грошово-розрахункових операцій в іноземній валюті: законодавчий, обліковий, звітний, податковий та аналітичний аспекти. *Бізнес Інформ*. 2025. №11. С. 386–395. https://doi.org/10.32983/2222-4459-2025-11-386-395

2. Про застосування штрафів за порушення законодавства у сфері зовнішньоекономічної діяльності в період воєнного стану. URL: https://ck.tax.gov.ua/media-ark/news-ark/print-808700.html

3. Постанова Національного банку України «Про роботу банківської системи в період запровадження воєнного стану» від 24.02.2022 р. № 18. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/v0018500-22#Text

4. Постанова Національного банку України № 26 «Про розкриття інформації щодо зв'язків клієнтів із державою, що здійснює збройну агресію проти України» від 16.03.2023 р. № 26. URL : https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/v0026500-23#Text

5. Валютні обмеження для бізнесу в умовах воєнного стану. URL : https://biz.ligazakon.net/analitycs/219499_valyutn-obmezhennya-dlya-bznesu-v-umovakh-vonnogo-stanu

ШЕВЧЕНКО АЛІНА, здобувач вищої освіти
Науковий керівник – **ОСТАПЕНКО ТЕТЯНА**, к.е.н, доцент,
доцент кафедри міжнародних відносин і аудиту,
Національний технічний університет «Дніпровська політехніка»

ОБЛІКОВА ПОЛІТИКА ПІДПРИЄМСТВА ЩОДО ВІДОБРАЖЕННЯ ОПЕРАЦІЙ В ІНОЗЕМНІЙ ВАЛЮТІ

Згідно з пунктом 1.3 Методичних рекомендацій № 635 щодо облікової політики підприємства (від 27.06.2013 р.) [1], до розпорядчого документа про облікову політику слід включати лише ті методи, оцінки та процедури, щодо яких передбачено альтернативи у чинних нормативно-правових актах з бухгалтерського обліку.

На сьогодні, відповідно до положень НП(С)БО 21, підприємство може обрати один із кількох допустимих варіантів обліку валютних операцій, зокрема:

1. Первісне визнання операцій в іноземній валюті (п. 5 НП(С)БО 21). Підприємство може обрати один з варіантів: відображати операції в іноземній валюті у валюті звітності шляхом перерахунку суми в іноземній валюті за офіційним курсом НБУ на початок дня дати здійснення операції; або (альтернатива) використовувати суму в гривні, зазначену у виписках банку, якщо це не суперечить податковому та митному законодавству.

У практичній діяльності підприємство переважно застосовує перший варіант – за курсом НБУ на початок дня дати операції.

1) Визначення курсових різниць (п. 8 НП(С)БО 21). Підприємство повинно визначити, як саме воно розраховуватиме курсові різниці: лише в межах господарської операції, яка спричинила зміну валютної позиції; або за всією статтею в цілому, до якої належить така операція (наприклад, за всім валютним рахунком).

Найчастіше обирається перший підхід – визначення курсових різниць лише в межах конкретної господарської операції.

1) Перерахунок залишків на кінець дня (п. 8 НП(С)БО 21). Підприємство може вирішити: здійснювати перерахунок залишків на валютних рахунках на кінець кожного дня; або не здійснювати такий перерахунок, якщо протягом дня проводились операції [2].

Враховуючи поточну стабільність офіційного курсу НБУ протягом дня, більшість підприємств обирають не здійснювати такий перерахунок [3].

У зв'язку з необхідністю ведення обліку операцій, пов'язаних із надходженнями, витратами та переоцінкою іноземної валюти, підприємство визначає у своїй обліковій політиці конкретні методологічні підходи до їх облікового відображення відповідно до вимог Національних положень (стандартів) бухгалтерського обліку.

1. Відображення господарських операцій в іноземній валюті. Для цілей бухгалтерського обліку операції в іноземній валюті підлягають первісному

визнанню у валюті звітності (гривні) шляхом перерахунку суми в іноземній валюті за офіційним курсом НБУ, установленим на початок дня дати здійснення господарської операції. Такий підхід відповідає положенням п. 5 НП(С)БО 21 «Вплив змін валютних курсів».

2. Визначення курсових різниць. Курсові різниці за монетарними статтями в іноземній валюті визначаються: на дату здійснення господарської операції – у межах цієї конкретної операції; на дату балансу – у розрізі всієї монетарної статті. Такі різниці визнаються в обліку у складі інших операційних доходів або витрат (залежно від напряму зміни курсу), що відповідає п. 8 НП(С)БО 21.

3. Оподаткування курсових різниць. Дохід підприємства, сформований у результаті позитивного значення курсових різниць (зокрема при перерахунку іноземної валюти, отриманої як дохід від основної діяльності), не включається до об'єкта оподаткування податком на прибуток згідно з чинним податковим законодавством України (в частині неприбуткових організацій, за умов дотримання критеріїв).

4. Облік коштів в іноземній валюті. Рух коштів в іноземній валюті на рахунках у банках відображається на таких субрахунках рахунку 31: 312 – для відображення операцій за поточними валютними рахунками; 314 – для обліку спеціальних або інших валютних рахунків. Ці рахунки ведуться відповідно до вимог Інструкції про застосування Плану рахунків бухгалтерського обліку, затвердженої наказом Мінфіну України № 291.

5. Облік операцій з іноземними грошовими документами та електронними грошима. Для обліку операцій, пов’язаних із грошовими документами в іноземній валюті, коштами в дорозі та електронними грошима, застосовується рахунок 33 із відповідними субрахунками: 332 – для обліку векселів, марок, путівок тощо в іноземній валюті; 334 – для відображення валютних сум, які перебувають у процесі зарахування на рахунки підприємства.

У рамках облікової політики підприємства, яка регламентує порядок бухгалтерського обліку операцій в іноземній валюті, необхідно передбачити чіткий механізм відображення придбання іноземної валюти, що здійснюється з поточного гривневого рахунку шляхом перерахування коштів банку.

1. Відображення перерахування гривневих коштів на купівлю інвалюти. Для обліку гривневих коштів, перерахованих з поточного рахунку підприємства для придбання іноземної валюти, використовується субрахунок 333. Це забезпечує правильне відображення проміжного стану грошових коштів до моменту зарахування інвалюти на валютний рахунок.

Слід враховувати, що згідно з п. 6 розд. І Положення № 2 НБУ, банк має право здійснювати аналіз та перевірку документів, що підтверджують валютну операцію, тому підприємство має своєчасно надавати всі необхідні документи для проведення валютної купівлі.

2. Відображення зарахування інвалюти. Після завершення операції з придбання іноземної валюти та її надходження на поточний валютний рахунок підприємства, облік здійснюється на субрахунку 312 «Поточні рахунки в

іноземній валюті». Гривневий еквівалент вартості іноземної валюти відображається у бухгалтерському обліку за офіційним курсом НБУ, встановленим на початок дня дати зарахування інвалюти на рахунок відповідно до п. 5 НП(С)БО 21.

3. Облік курсової різниці при придбанні інвалюти. Оскільки купівля інвалюти зазвичай здійснюється за комерційним курсом банку, який може відрізнятись від курсу НБУ, у підприємства виникають курсові різниці. У зв'язку з цим у обліковій політиці варто передбачити наступні підходи:

Якщо комерційний курс вищий за курс НБУ, підприємство визнає витрати у сумі різниці, які відображаються на субрахунку 942. Якщо комерційний курс нижчий за курс НБУ, різниця визнається як дохід, який обліковується на субрахунку 711. Такий підхід дозволяє достовірно відобразити фінансові результати від операцій купівлі іноземної валюти.

4. Облік комісійної винагороди банку. Комісійну винагороду банку, пов'язану з проведенням валютної операції, підприємство відносить до адміністративних витрат і обліковує на рахунку 92. В обліковій політиці слід зазначити, що така комісія може бути: або утримана банком зі складу перерахованих коштів на купівлю інвалюти; або перерахована окремою платіжною операцією з поточного рахунку підприємства [4, 5].

Отже, облікова політика підприємства щодо операцій в іноземній валюті повинна чітко визначати обрані варіанти з передбачених НП(С)БО 21 альтернатив щодо курсу перерахунку, способу визначення курсових різниць, обліку придбання валюти, банківських комісій і використання відповідних субрахунків. Такий підхід забезпечує коректне та прозоре відображення валютних операцій у бухгалтерському обліку, відповідність вимогам нормативної бази, а також дозволяє формувати достовірну фінансову звітність.

1. Методичні рекомендації щодо облікової політики підприємства, затв. Наказом МФУ № 635 від 27.06.2013 р. URL : https://zakon.rada.gov.ua/rada/show/v0635201-13#Text
2. Національне положення (стандарт) бухгалтерського обліку 21 «Вплив змін валютних курсів»: затв. наказом Мінфіну України від 10.08.2000 р. № 193. URL : https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0027-00#Text
3. Єгорова Ю. Які є варіанти облікової політики щодо валютних операцій? URL : https://propodatki.com.ua/qa_post/yaki-ye-varianty-oblikovoyi-polityky-shhodo-valyutnyh-operaczij/
4. Купівля та обмін іноземної валюти: облік, оподаткування. URL : https://avstudy.com.ua/kupivlya-ta-obmin-inozemnoyi-valyuti-oblik-opodatkuvannya/
5. Остапенко Т. М., Кубецька О. М., Бессонова С. І., Пашкевич М. С., Усатенко О. В. Інформаційно-аналітичне забезпечення аудиту та судово-бухгалтерської експертизи грошово-розрахункових операцій в іноземній валюті: законодавчий, обліковий, звітний, податковий та аналітичний аспекти. Бізнес Інформ. 2025. №11. С. 386–395. https://doi.org/10.32983/2222-4459-2025-11-386-395

ЯЖБОРОВСЬКА ОКСАНА, здобувач вищої освіти
Науковий керівник – **МАРЧУК УЛЬЯНА,** к.е.н., доцент,
доцент кафедри бухгалтерського обліку та консалтингу,
Київський національний економічний університет імені Вадима Гетьмана, м. Київ

ТРАНСФОРМАЦІЯ ОБЛІКОВОЇ ПОЛІТИКИ ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ ЦИФРОВІЗАЦІЇ

Глобальна діджиталізація зумовлює перехід від традиційного бухгалтерського обліку до інтегрованих цифрових систем управління. Облікова політика підприємства в цих умовах перестає бути статичним документом і перетворюється на динамічний алгоритм адаптації. Головним викликом є поява об'єктів, що не мають матеріальної форми, але мають значну ринкову вартість. Це вимагає від суб'єктів господарювання чіткої регламентації методів визнання, оцінки та відображення цифрових інновацій у фінансовій звітності для забезпечення її достовірності та прозорості.

Відповідно до Закону України «Про віртуальні активи», криптовалюти визначаються як нематеріальне благо, що не має фізичного втілення, а правове поле отримало базис для інтеграції криптовалют у легальний обіг [1]. У межах облікової політики підприємство має визначити класифікацію криптовалют залежно від мети їх утримання, проте методологія обліку залишається дискусійною. В обліковій політиці підприємство має закріпити класифікацію таких активів залежно від бізнес-моделі:

- нематеріальні активи (МСБО 38): якщо криптовалюта утримується для довгострокового зберігання з метою капіталізації вартості. У такому разі в політиці фіксується модель обліку: за собівартістю або за переоціненою вартістю [2; 5].
- запаси (МСБО 2): якщо основна діяльність підприємства полягає у регулярному перепродажу віртуальних активів.
- оцінка та курсові різниці - через високу волатильність ринку, облікова політика повинна чітко визначати джерело отримання ринкових котирувань на дату звітності та порядок відображення результатів переоцінки у складі інших доходів або витрат [4].

Варто зазначити, що цифровізація кардинально змінює структуру витрат на ІТ: замість закупівлі серверів (капітальні витрати) підприємства переходять на використання хмарних потужностей (операційні витрати). Згідно з роз'ясненнями МСФЗ [3], критично важливо відобразити в обліковій політиці:

- розмежування витрат. Витрати на доступ до хмари визнаються витратами періоду. Водночас витрати на розробку програмних мостів або специфічних інтерфейсів, які контролюються підприємством, можуть бути капіталізовані як НМА.
- оптимізація податкового навантаження. Правильна класифікація хмарних рішень дозволяє легально прискорити визнання витрат, що впливає на чистий

прибуток та базу оподаткування [4].

Токенізація реальних активів та використання NFT (*«non-fungible token» - невзаємозамінний токен, англ)* створює нові типи прав власності. Облікова політика повинна містити методику ідентифікації таких активів. Якщо токен надає право на отримання товарів чи послуг у майбутньому, він може обліковуватися як аванс або фінансовий інструмент. Якщо ж це унікальний цифровий актив, що використовується в маркетингу чи операційній діяльності, він підлягає обліку як НМА з визначенням терміну корисного використання та методу амортизації [5].

Впровадження ERP-систем та блокчейн-технологій змінює парадигму контролю. В обліковій політиці слід зафіксувати перехід від ретроспективного аудиту до «аудиту в реальному часі». Для цього варто запровадити:

- смарт-контракти, де визначається порядок визнання доходів та зобов'язань, що виникають автоматично за умови настання певних подій у цифровій мережі;
- кібербезпека та доступ, де внутрішній контроль має базуватися на верифікації алгоритмів та прав доступу до баз даних, що мінімізує ризики несанкціонованого втручання у фінансову звітність [4].

Цифровізація вимагає гнучкого підходу до формування облікової політики. Впровадження правил обліку віртуальних активів та хмарних сервісів дозволяє підприємству не лише відповідати сучасним вимогам законодавства, а й створювати реальну базу для фінансового аналізу в умовах нової цифрової реальності.

1. Закон України «Про віртуальні активи» від 17.02.2022 № 2074-IX. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2074-20.
2. НП(С)БО 8 «Нематеріальні активи», затверджене наказом Мінфіну України від 18.10.1999 № 242. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0750-99.
3. Офіційний переклад МСФЗ (IFRIC) «Витрати на конфігурацію або налаштування в угоді про хмарні обчислення». URL: https://mof.gov.ua/uk/mizhnarodni-standarti-finansovoi-zvitnosti (Інформація на сайті Мінфіну).
4. Гнатенко Є. П. Вплив цифровізації на трансформацію облікової політики підприємств. *Економіка та суспільство*. 2023. Випуск 49. С. 848–854. DOI: 10.32782/2524-0072/2023-49-55.
5. Міжнародний стандарт бухгалтерського обліку 38 (МСБО 38) «Нематеріальні активи». URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/929_050 (Офіційний переклад на сайті Верховної Ради).

ЯКОВЕНКО СВІТЛАНА, викладач вищої категорії, викладач-методист,
Лозівська філія Харківського автомобільно-дорожнього фахового коледжу,
м. Лозова

ЕЛЕКТРОННІ ОБЛІКОВІ РЕГІСТРИ ЯК ОСНОВА ЦИФРОВОГО БУХГАЛТЕРСЬКОГО ОБЛІКУ

Сучасна економіка розвивається в умовах стрімкого впровадження цифрових технологій у діяльність підприємств, що суттєво впливає на організацію та ведення бухгалтерського обліку. Інформаційні технології змінюють традиційні підходи до обробки облікових даних, поступово замінюючи паперові носії електронними формами зберігання та опрацювання інформації. У зв'язку з цим особливої актуальності набувають електронні облікові регістри, які забезпечують взаємозв'язок між первинними документами та фінансовою звітністю в умовах цифрового бухгалтерського обліку.

Використання електронних облікових регістрів сприяє не лише спрощенню процесів накопичення та узагальнення облікової інформації, а й підвищенню її точності, своєчасності та аналітичної значущості. Саме тому дослідження сутності, ролі та практичного значення електронних регістрів як базового елемента цифрового бухгалтерського обліку є важливим і доцільним у сучасних умовах господарювання.

У традиційному розумінні облікові регістри виступають спеціально організованими формами для групування, систематизації та узагальнення даних, отриманих із первинних документів. У процесі цифровізації ці функції реалізуються за допомогою електронних облікових регістрів, що формуються та ведуться в межах автоматизованих інформаційних систем бухгалтерського обліку.

Електронні облікові регістри являють собою структуровані масиви даних у вигляді електронних таблиць, баз даних або програмних модулів, у яких фіксуються господарські операції відповідно до вимог законодавства та положень облікової політики підприємства. За економічним змістом вони відповідають паперовим регістрам, однак відрізняються формою подання інформації, способом ведення та функціональними можливостями.

На відміну від традиційних паперових регістрів, електронні забезпечують автоматизоване перенесення даних з первинних документів, оперативне формування підсумкових показників, узгодженість аналітичного та синтетичного обліку, а також можливість швидкого отримання інформації за різними аналітичними ознаками.

Електронні облікові регістри займають центральне місце в системі цифрового бухгалтерського обліку, оскільки саме через них здійснюється більшість облікових операцій. Вони забезпечують безперервність облікового процесу та логічний зв'язок між фактами господарської діяльності, первинними документами і звітними показниками.

У цифровій обліковій системі електронні регістри виконують такі основні функції: накопичення та зберігання облікової інформації в електронному форматі; автоматизоване групування даних за рахунками бухгалтерського обліку; формування аналітичної інформації для прийняття управлінських рішень; контроль правильності кореспонденції рахунків і повноти відображення господарських операцій; створення інформаційної бази для складання фінансової, податкової та управлінської звітності.

Завдяки використанню електронних регістрів бухгалтерський облік набуває рис динамічної інформаційної системи, здатної оперативно реагувати на зміни у діяльності підприємства та інформаційні потреби управління.

Запровадження електронних облікових регістрів надає підприємствам низку істотних переваг. Насамперед підвищується швидкість обробки облікової інформації, оскільки значна частина операцій виконується автоматично. Крім того, знижується ймовірність арифметичних і технічних помилок завдяки вбудованим механізмам контролю правильності записів та підсумків.

Важливою перевагою є зростання аналітичних можливостей бухгалтерського обліку. Інформація може групуватися за різними критеріями, зокрема за контрагентами, договорами, статтями витрат, центрами відповідальності, що розширює можливості використання облікових даних у процесі управління підприємством.

Окрім цього, електронні регістри значно спрощують процес зберігання й архівування інформації, забезпечують швидкий доступ до даних за минулі періоди та підвищують прозорість облікового процесу.

Разом із перевагами застосування електронних облікових регістрів супроводжується певними ризиками. До основних з них належать залежність облікової системи від технічного забезпечення та програмних продуктів, можливість втрати або спотворення даних унаслідок технічних збоїв, а також загрози інформаційній безпеці.

Особливу увагу слід приділяти рівню професійної підготовки бухгалтерів, оскільки ефективне використання електронних регістрів потребує відповідних цифрових компетентностей. Недостатній рівень знань і навичок персоналу може негативно вплинути на якість облікової інформації та знизити ефективність цифровізації обліку.

1. Ковальчук Т. М. Автоматизація бухгалтерського обліку в умовах цифрової економіки // Облік і фінанси. – 2020. – № 4. – С. 23–29.
2. Мних Є. В. Цифровізація обліку та фінансової звітності підприємств // Економіка і держава. – 2021. – № 3. – С. 45–50.
3. Сопко В. В. Бухгалтерський облік в управлінні підприємством : навч. посіб. – Київ : КНЕУ, 2020. – 640 с.

ЯНЧЕВА ЛІАНА, к.е.н., професор
кафедри обліку, аудиту та оподаткування
ЯЩЕНКО МИКОЛА, здобувач вищої освіти
Державний біотехнологічний університет, м. Харків

ОСОБЛИВОСТІ ФОРМУВАННЯ ТА РОЗКРИТТЯ МЕТОДИЧНОГО АСПЕКТУ ОБЛІКОВОЇ ПОЛІТИКИ

Методичний аспект облікової політики є однією з ключових складових організації бухгалтерського обліку, адже саме від нього залежить правильність формування системи показників у бухгалтерській фінансовій звітності.

Вплив облікової політики на показники бухгалтерської звітності здебільшого надає саме методичний аспект облікової політики, тому його розкриття у наказі з облікової політики є найбільш актуальним та значущим. Цей факт частково пояснює ситуацію, коли розробники наказу з облікової політики ігнорують організаційний, технічний та податковий аспекти, що негативно впливає на висловлювання думки аудитора під час аудиту облікової політики.

Н.С. Акімова та Т.А. Наумова виділяють наступні завдання методичного аспекту: «визначення об'єкта обліку, що підлягає відображенню в обліковій політиці; вибір з наявних способів більш раціонального для організації; визначення впливу обраного способу на бухгалтерську фінансову звітність організації» [1, с.591].

Описувати всі елементи облікової політики, зважаючи на їхню значну кількість, недоцільно. Натомість слід зосередитися на найбільш важливих аспектах, які суттєво впливають на фінансові результати.

При вивченні впливу того чи іншого методу на фінансові результати нами відібрано такі елементи облікової політики: з обліку основних засобів; з обліку матеріально-виробничих та товарних запасів; з обліку резервів. Дані об'єкти були вивчені в процесі узгодження елементів бухгалтерського, податкового обліку, а також з позицій застосування МСФЗ з метою раціональнішого підходу до складання облікової політики організації, інтеграції бухгалтерського та податкового обліку, а також виявлення можливостей застосування МСФЗ.

В даному матеріалі зупинимось на методичному аспекті саме основних засобів та запасів.

При формуванні облікової політики щодо основних засобів відображаються рішення щодо наступних елементів: порядок визнання основних засобів, способи нарахування амортизації, порядок проведення щорічних переоцінок вартості основних засобів, порядок списання витрат на ремонт основних засобів. Найбільш ефективний аспект облікової політики в частині основних засобів - вибір методу амортизації.

Вважаємо, що у методичному аспекті слід відобразити обґрунтування застосовуваного методу амортизації та спосіб визначення річної суми амортизаційних відрахувань, що запобігатиме суперечкам з податковими

органами щодо суми нарахованих податків.

В МСБО 16 «Основні засоби» прямо вказується на три методи : прямолінійний метод; метод зменшення залишку; метод суми одиниць продукції, але не встановлюються обмеження для застосування інших методів амортизації, якщо вони є більш доречними [39].

Вибір методу нарахування амортизації залежить від того, який економічний ефект організація передбачає отримати в результаті формування у бухгалтерському обліку адекватного фінансового результату та зменшення податкових зобов'язань організації з податку на прибуток.

Вплив амортизації на оптимізацію податку на прибуток та нерухоме майно (рис. 1) зводиться до наступного:

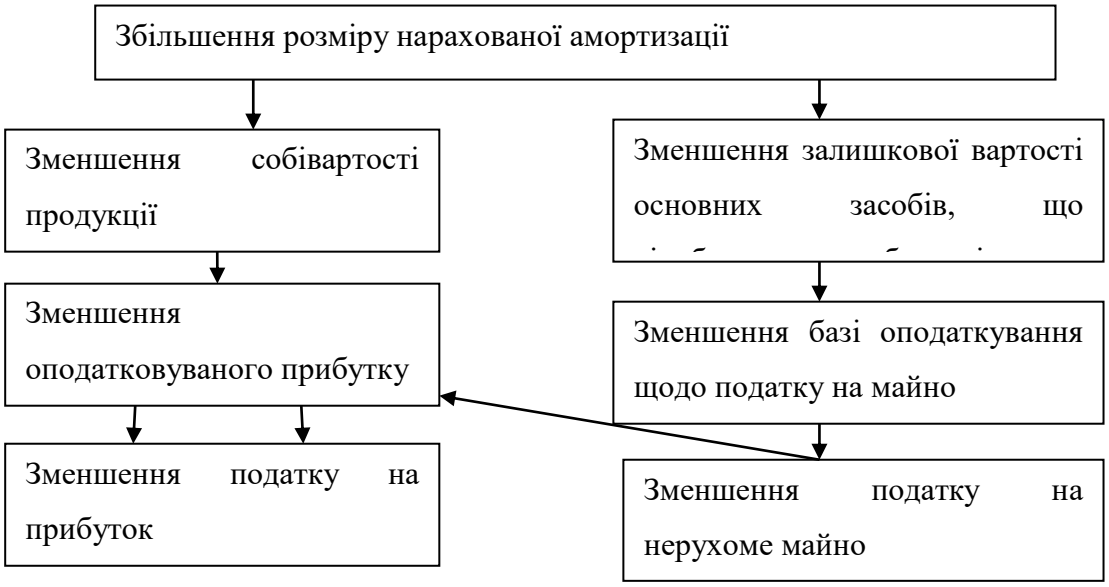


Рис. 1 – **Вплив амортизації на оптимізацію податкової бази при розрахунку податку на прибуток та нерухоме майно**

Крім цього слід прописати можливий набір бухгалтерських проводок з нарахування амортизації, тоді облікова політика для бухгалтера стане як не тільки керівництвом до дії, а й інструкцією у відображенні операцій.

У методичному аспекті щодо запасів необхідно приділити увагу способу списання виробничих запасів, оскільки цей елемента має великий вплив у частині розрахунку прибуток. Наприклад, при оцінці вартості матеріально-виробничих запасів можливе використання трьох варіантів: ФІФО, середньої собівартості та собівартості кожної одиниці. Так, в умовах інфляції використання методу ФІФО не тільки підвищує фінансовий результат та рентабельність, але також збільшує податки на прибуток та на майно юридичних осіб, підвищує фінансову незалежність, але знижує показники оборотності, тому цей метод вигідний тим підприємствам, які мають на меті фінансувати капітальні вкладення. Отже, в умовах інфляції для підприємств з

метою оптимізації оподаткування вигідніше використовувати метод середньої собівартості.

Якщо ціни на ТМЦ знижуватимуться, що малоймовірно, найвигідніше вибирати спосіб ФІФО: на собівартість будуть віднесені матеріальні цінності за цінами перших за часом закупівель (найвищими), тоді як залишок цінностей на складі буде визначений за цінами останніх за часом закупівель, які були зроблено за зниженими цінами.

Якщо ж неможливо зробити з достатньою мірою впевненості прогноз щодо динаміки ціни на товарно-матеріальні цінності, оптимальним може бути вибір способу оцінки таких матеріальних цінностей за середньої собівартості.

Податкова економія при виборі оптимального способу оцінки матеріальних запасів може бути оцінена шляхом порівняння податкових зобов'язань організації при використанні способу оцінки середньої вартості (який згладжує вплив динаміки цін на податкові зобов'язання) та способу, що веде до податкової економії (ФІФО або середньої собівартості).

Вибрані методи обліку ТМЦ та основних засобів впливають не тільки на податкові зобов'язань, а й на показники бухгалтерського балансу та звіту про прибутки та збитки, тобто на показники зовнішньої бухгалтерської фінансової звітності.

Т.В. Косташ, розглядаючи питання формування облікової політики, робить акцент на вимоги МСФЗ. Він зазначає, що «при формуванні облікової політики необхідно враховувати і методичні вимоги МСФЗ, тобто: розділи обліку, по яким в стандартах передбачена можливість вибору із альтернативних варіантів; розділи обліку, де порядок відображення господарських операцій суворо регламентований. Якщо неможливо достовірно відобразити окремі факти господарської діяльності у зв'язку з їх протиріччям або неточністю в цьому випадку основою облікової політики має стати професійне судження, що передбачено МСФЗ» [28].

1. Акімова Н.С., Наумова Т.А. Механізм формування облікової політики на основі інформаційної платформи МСФЗ. Gesellschaftsrechtliche Transformationen von wirtschaftlichen Systemen in den Zeiten der Neo-Industrialisierung. Korneev V., Pasichnyk, Yu., Radchenko O., Khodzhaian A. und andere: Collective monograph. Verlag SWG imex GmbH, Nuremberg, Germany, 2020. P. 584-593. https://repo.btu.kharkov.ua//handle/123456789/10482
2. Міжнародний стандарт бухгалтерського обліку 16 «Основні засоби»: затверджено Радою з Міжнародних стандартів бухгалтерського обліку від 01.01.2014. Редакція від 30.06.2017. https://ips.ligazakon.net/document/MU17035
3. Косташ Т.В. Формування облікової політики за МСФЗ як стимул ефективного розвитку підприємства. [Електронний ресурс]. Молодий вчений. 2018. № 4 (56). С. 134-138 http://nbuv.gov.ua/UJRN/molv_2018_4%281%29__34

ЯРЕМКО ІГОР, д.е.н, професор, завідувач кафедри обліку і оподаткування,
БУРАК МАРКІЯН, аспірант
Національний університет «Львівська політехніка» м. Львів

ЗАЛЕЖНІСТЬ УКРАЇНСЬКОГО БІЗНЕСУ ТА АУДИТУ ВІД ВОРОЖОГО ПРОГРАМНОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ

Більшість вітчизняних компаній у приватному секторі для ведення звичайної господарської діяльності використовують програмне забезпечення «1С» та «BAS» котрі є ворожими продуктами. Якщо перший є повністю російський та другий теоретично зареєстрований і випущений на території «Європейського союзу» по факту також є зроблений росіянами, як альтернатива до першого.

В Україні на офіційному рівні заборонено використовувати програмні продукти 1С та BAS у підприємствах та організаціях держаного сектору та на підприємствах що мають критичну для держави інфраструктуру. Це рішення прийнято під загрозою національній безпеці, так як це програмне забезпечення може використовуватися для шпигуньких цілей, крадіжки даних або дестабілізації роботи організацій [1].

За останні 10-15 років ми привикли до зручного продукту, котрий інтегрувався у бізнес, але реалії такі що нам необхідна незалежність від московії як економічно та духовно та і інформаційно. У цій ситуації буде важко бухгалтерам освоїти новий продукт, а аудиторам освоїти і вміти працювати лише із 1 аналогом, а швидше за все їх стане в рази більше.

Принципове завдання для держави надати конкурентну можливість для вибору із (на думку автора) коректним обмеженням по ціновій політиці.

Наданий момент існує законопроект що має на меті штрафувати за використання ворожого програмного забезпечення.

Законопроєкт №13505 «Про заборону використання та розповсюдження ворожих програмних продуктів та ворожих засобів інформатизації» прийнятий у першому читання 21 жовтня 2025 року обумовлює обмеження на використання та поширення інформаційних технологій, використання яких може становити загрозу національної безпеки України[3].

Критерії віднесення програмного продукту до ворожого програмного продукту:

1) кінцевим бенефіціарним власником(далі КБВ) господарств, підприємств, котрі поширюють програмне забезпечення є: громадянин держави – агресора та / або держави-окупанта або держав, котрі є членами військових чи митних союзів, або ті на котрих поширюються санкції(персональні чи державні);

2) автором комп’ютерного забезпечення, має прово розпоряджатися чи володіє правом власності на програму є громадянин держави – агресора та / або держави-окупанта або держав, котрі є членами військових чи митних союзів, або ті на котрих поширюються санкції(персональні чи державні);

3) програма є у відкритому переліку забороненого до використання програмного забезпечення та комунікаційного (мережевого) обладнання, що ведеться відповідно до вимог Закону України «Про основні засади забезпечення кібербезпеки України»;

4) власник веб-сайту є громадянин держави – агресора та / або держави-окупанта або держав, котрі є членами військових чи митних союзів, або ті на котрих поширюються санкції(персональні чи державні);

5) власник веб-сторінки є громадянин держави – агресора та / або держави-окупанта або держав, котрі є членами військових чи митних союзів, або ті на котрих поширюються санкції(персональні чи державні);

Передбачається набрання чинності Закону:

• основні положення – через 6 місяців з дня опублікування;

• санкційний блок – з 1 січня 2030 року

За порушення цього Закону застосовуються фінансові санкції:

1. у вигляді штрафу у розмірі 2% від сумарного річного обороту такого підприємства, але не менше ніж дохід від проведення такого продажу та / або розповсюдження або використання;

2. виявлення двох і більше порушень вимог цього Закону збільшує фінансові санкції на кількість виявлених порушень.

Що стосується спеціалізованих аудиторських програм, то тут також є обмеження на їх використання. У листі від «Аудиторської палати України»(далі –АПУ) вказано про заборону програмних продуктів, розроблених на платформах 1С та BAS, для суб'єктів аудиторської діяльності (далі – САД)[4].

Вибіркові САД при здійсненні своєї прямої діяльності користуються спеціалізованим програмним забезпеченням для проведення аудиту, на базі платформ 1С та BAS. Такі програми у більшості випадків використовують для формування та зберігання аудиторської документації, а вона в свою чергу має конфіденційну, чутливу службову інформацію або інформацію з обмеженим доступом.

Програмне забезпечення, що використовується САД має відповідати встановленим цілям якості та вимогам до надійності, безпеки та придатності для використання.

Тому АПУ наголошує САД, які користуються при провадженні своє звичайної діяльності програми, створенні на базі платформ 1С або BAS, на доцільність:

• оцінки ризиків якості, супутні із дотриманням конфіденційності та беінформаційної безпеки, щодо обробки та зберігання утаких програмах чутливої інформації клієнта, а також посилення відповідних дій у відповідь на ці ризики;

• відмова від, створеного на базі платформ 1С або BAS, програмного забезпечення, при аудиті органів державної влади, органів місцевого самоврядування, державних підприємств, операторів критичної інфраструктури та суб'єктів оборонно-промислового комплексу.

1. Постанова КМУ № 1335 від 22.10.2025року «Про затвердження Порядку формування та ведення відкритого переліку забороненого до використання програмного забезпечення та комунікаційного (мережевого) обладнання» URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1335-2025-%D0%BF#Text
2. Проект Закону про заборону використання та розповсюдження ворожих програмних продуктів та ворожих засобів інформатизації. Законопроект №13505 від 18.07.2025. URL: https://itd.rada.gov.ua/billinfo/Bills/Card/56784
3. 2% штрафу за використання «ворожого» ПЗ: законопроєкт рекомендовано Комітетом URL:https://7eminar.ua/news/10393-2-strafu-za-vikoristannya-vorozogo-pz-yaki-kriteriyi-viznacennya
4. Інформаційне повідомлення щодо використання суб'єктами аудиторської діяльності при наданні аудиторських послуг програмного забезпечення, розробленого на платформах 1С або BAS URL: https://www.apob.org.ua/

ЯЦЕНКО НАТАЛЯ, к.е.н., доцент,
доцент кафедри обліку і фінансів
ВИСОЦЬКИЙ СТАНІСЛАВ, здобувач освіти 4 курсу першого бакалаврського рівня
Кременчуцький державний університет імені Михайла Остроградського
м. Кременчук

ЦИФРОВІЗАЦІЯ ОБЛІКУ ТА АУДИТУ ПІДЗВІТНИХ СУМ У МІЖНАРОДНІЙ ЛОГІСТИЦІ

Трансформаційні процеси в глобальній логістиці ставлять перед вітчизняними перевізниками, зокрема ПП «ВН-ТРАНС», завдання щодо кардинальної цифровізації фінансово-контрольних механізмів. Специфіка міжнародних транспортних послуг обумовлює акумуляцію значних обсягів дебіторської заборгованості за розрахунками з водіями-експедиторами, які забезпечують автономність рейсів за межами України. Традиційний інструментарій обліку, що базується на паперовій документації та постфактумному звітуванні, демонструє критичну обмеженість, створюючи тривалі розриви в інформаційних потоках.

Фізичне переміщення первинних документів від водія до бухгалтерії через державні кордони займає від кількох тижнів до місяця, що робить фінансову звітність неактуальною вже в момент її формування. Таке запізнення унеможливлює проведення оперативного аналізу відхилень фактичних витрат від планових показників на пальне та дорожні збори. Внаслідок цього виникає ефект «інформаційного вакууму», де значні суми оборотних коштів залишаються незакріпленими за операціями, створюючи ризики касових розривів. Більше того, відсутність цифрової верифікації в точці виникнення витрат знижує прозорість розрахунків. Це призводить до зниження фінансової стійкості, оскільки капітал вилучається з активного обігу на невиправдано довгі терміни.

В умовах високої мінливості цін на ринку паливно-мастильних матеріалів застарілі методи фіксації витрат не дозволяють менеджменту отримувати достовірну картину маржинальності кожного окремого рейсу в режимі реального часу. Обґрунтованість переходу до цифрових моделей контролю підтверджується аналізом фінансового стану ПП «ВН-ТРАНС», де частка підзвітних сум у структурі заборгованості сягнула рекордної позначки у 37,73%, що свідчить про системну втрату оперативного контролю над оборотними активами [1].

Модернізація цієї системи передбачає перехід до інтегрованих інтелектуальних систем. Впровадження хмарних технологій дозволяє централізувати дані про витрати, забезпечуючи аудиторам інструменти для виявлення аномальних відхилень у режимі реального часу. Це створює умови для переходу від формальної фіксації фактів господарського життя до превентивного управління фінансовою дисципліною. Застосування архітектури

SaaS (Software as a Service) забезпечує безперебійний доступ до облікових даних з будь-якої точки світу, що є критично важливим для моніторингу транзакцій у транскордонній логістиці. Інтелектуальні модулі системи здатні автоматично зіставляти поточні витрати із середньоринковими показниками цін на пальне та послуги сервісу в конкретному регіоні перебування водія. У разі виявлення суттєвих розбіжностей система миттєво генерує сповіщення (alerts), дозволяючи фінансовій службі оперативно з'ясувати причини перевитрат ще до моменту фактичного списання коштів. Крім того, хмарна інтеграція дозволяє консолідувати дані з різних джерел – від банківських виписок до звітів паливних операторів – у єдиному аналітичному дашборді. Такий рівень прозорості мінімізує вплив людського фактора на процес валідації витрат та створює надійний фундамент для побудови системи Continuous Audit.

Фундаментальним кроком модернізації облікової системи виступає інтеграція спеціалізованих мобільних додатків, що функціонують у єдиному інформаційному просторі з інформаційними системами класу ERP (наприклад, BAS). Застосування технології інтелектуального розпізнавання символів (OCR) дозволяє водієві здійснювати миттєву оцифровку реквізитів первинних документів у момент здійснення витрат. Завдяки використанню API-інтерфейсів дані з мобільного пристрою водія автоматично зіставляються з обліковими регістрами ERP-системи, що мінімізує ризик виникнення механічних помилок при ручному введенні.

Це створює можливість для бухгалтера проводити попередню перевірку витрат ще до фізичного повернення оригіналів документів в офіс, що критично важливо для оперативного закриття фінансових періодів. Оцифровані копії чеків миттєво прив'язуються до господарських операцій, формуючи структурований електронний архів. Такий підхід трансформує роль облікового працівника з операціоніста на контролера, який фокусується лише на верифікації аномальних відхилень. В результаті підприємство отримує безперервний потік достовірної інформації про витрати, що дозволяє динамічно коригувати бюджетні ліміти в розрізі кожного логістичного маршруту.

Системне зниження заборгованості також вимагає відмови від готівкових розрахунків на користь корпоративних карток (Business cards) та паливних інструментів з API-інтеграцією. Використання паливних карток із встановленими MCC-кодами дозволяє бухгалтерії жорстко лімітувати категорії витрат, а зіставлення транзакцій із GPS-даними створює систему верифікації кожного літра пального.

Логічним завершенням трансформації ПП «ВН-ТРАНС» є впровадження моделі безперервного моніторингу (Continuous Audit). В основу цієї архітектури покладено методологію Яценко Н. М. [1], яка передбачає використання технологій Big Data та Blockchain для забезпечення абсолютної незмінності даних. Такий підхід дозволяє інтегрувати інтелектуальних агентів для автоматичного виявлення аномалій (*red flags*) у режимі реального часу. Створення децентралізованого середовища довіри гарантує, що жоден запис

про витрати не може бути видалений або змінений без відповідного аудиторського сліду, що підвищує рівень комплаєнсу перед міжнародними партнерами. Автоматизація комерційного аудиту дозволяє ідентифікувати приховані резерви економії ресурсів, які раніше нівелювалися через неефективність паперового контролю. У підсумку, цифрова вертикаль управління витратами перетворює фінансову службу на повноцінного стратегічного партнера, що забезпечує стійкий розвиток бізнесу в умовах глобальних викликів.

Практичне застосування зазначених інновацій скорочує час обробки звітності з 45 до 10 хвилин, вивільняючи близько 30% робочого часу бухгалтерії. Оптимізація управлінських процесів забезпечує зниження дебіторської заборгованості до нормативних 5–7% та суттєву мінімізацію податкових ризиків. При періоді окупності всього у 6–8 місяців, комплексна діджиталізація стає стратегічним фундаментом фінансової стійкості та конкурентоспроможності компанії на європейському ринку логістики.

Узагальнюючи результати дослідження, можна констатувати, що традиційна система обліку підзвітних сум у міжнародній логістиці вичерпала свій ресурс і потребує докорінної трансформації на засадах діджиталізації. Проведений аналіз діяльності ПП «ВН-ТРАНС» наочно продемонстрував, що паперовий документообіг та відсутність оперативної верифікації витрат призводять до критичного зростання дебіторської заборгованості (до 37,73%) та виникнення суттєвих касових розривів.

Впровадження комплексної цифрової архітектури, що поєднує хмарні SaaS-рішення, ERP-системи та мобільні інструменти з технологією OCR, дозволяє нівелювати «інформаційний вакуум» між водієм та фінансовою службою. Це трансформує функцію бухгалтерського обліку з ретроспективної реєстрації фактів у систему превентивного управління фінансовою дисципліною. Ключовим елементом стратегічного розвитку підприємства визначено перехід до моделі Continuous Audit на базі технологій Big Data та Blockchain. Такий підхід не лише забезпечує абсолютну достовірність даних, а й створює децентралізоване середовище довіри, необхідне для масштабування бізнесу на європейському ринку.

Економічний ефект від запропонованих інновацій має виражений кількісний характер: скорочення часу обробки звітності у 4,5 раза, вивільнення третини робочого часу персоналу та зниження заборгованості до нормативних 5–7%. Таким чином, цифровізація обліку підзвітних сум стає не просто технічним оновленням, а фундаментальним інструментом забезпечення фінансової стійкості та конкурентоспроможності логістичного підприємства в умовах глобальної цифровізації економіки.

1. Фінансова звітність ПП «ВН-ТРАНС» за 2023–2025 роки. Архів підприємства. 2026.
2. Яценко Н. М. Цифровізація контролю: архітектурна модель безперервного аудиту на засадах Big Data та Blockchain. *Актуальні питання економічних наук*. 2026. № 2. DOI: https://doi.org/10.5281/zenodo.18890286

ЯЦЕНКО НАТАЛЯ, к.е.н., доцент, доцент кафедри обліку і фінансів
МАЛАКЄЄВА ЯНА, ТРУСКАЛО АННА , здобувачі вищої освіти
Кременчуцький державний університет імені Михайла Остроградського
м. Кременчук

АУДИТ КАПІТАЛУ ПРАТ «КРЕДМАШ» В ЕПОХУ ЦИФРОВИХ ЗМІН

Масштабна цифрова трансформація облікових процесів у ПрАТ «КРЕДМАШ», що базується на впровадженні інтегрованих інтелектуальних систем, зумовлює об'єктивну необхідність фундаментального перегляду підходів до організації контрольних заходів. Удосконалення методики аудиту операцій із власним капіталом у сучасних умовах перестає бути суто технічним питанням і перетворюється на стратегічний напрям забезпечення інформаційної прозорості та довіри стейкголдерів.

Цей процес потребує глибокого теоретичного осмислення та адаптації кращих вітчизняних практик до специфіки промислового гіганта. Досліджуючи трансформацію облікових систем, Андрусяк В. М., Хорошилова І. О. та Смірнова Н. В. [1] справедливо зазначають, що цифровізація забезпечує безперервність контролю та мобільність персоналу. Для ПрАТ «Кредмаш» це створює підґрунтя для розробки методики аудиту операцій із капіталом на основі хмарних сервісів, що мінімізує часові витрати та підвищує точність верифікації даних.

Водночас, сучасна методика не може обмежуватися лише хмарними рішеннями; вона потребує інтеграції аналітичних інструментів нового покоління. Зокрема, як зазначає Круглий В. В. [2], впровадження інструментів штучного інтелекту дозволяє трансформувати аудит від традиційних процедур до автоматизованих систем суцільного аналізу. Це є особливо актуальним для перевірки складних операцій із капіталом на промислових підприємствах, таких як ПрАТ «Кредмаш», де обсяг даних вимагає відмови від вибіркового контролю на користь інтелектуального моніторингу.

Поряд із технологічним оновленням, важливого значення набуває стійкість контрольної системи до дестабілізуючих чинників. Важливим аспектом удосконалення методики аудиту на ПрАТ «Кредмаш» є врахування безпекових викликів воєнного стану. Як зазначають Терещенко Д. А., Круглов В. В. та Боднар К. В. [3], цифровізація аудиторських процедур в умовах війни є критичним інструментом забезпечення підзвітності. Впровадження елементів безперервного аудиту (*continuous auditing*) дозволить підприємству забезпечити стабільність контролю за власним капіталом незалежно від зовнішніх форс-мажорних обставин.

Однак для повноцінної реалізації переваг цифровізації в умовах ПрАТ «Кредмаш» недостатньо лише окремих інструментів – необхідна цілісна архітектура системи контролю. У цьому контексті визначальною є праця Яценко Н. М. [4], у якій запропоновано архітектурну модель безперервного аудиту на засадах інтеграції Big Data та Blockchain.

Разом із впровадженням нових технологій, особлива увага має приділятися захищеності контрольної системи від кризових явищ зовнішнього середовища. Для ПрАТ «Кредмаш» імплементація подібної архітектури означатиме створення «цифрової довіри», де кожна зміна у структурі власності автоматично верифікується та аналізується на відповідність регуляторним нормам у режимі реального часу. Таким чином, удосконалення методики аудиту трансформується у створення високотехнологічної екосистеми, що гарантує абсолютну прозорість капіталу підприємства навіть у нестабільних економічних умовах.

Практичним базисом для розгортання зазначеної екосистеми в межах підприємства виступає сучасне ERP-середовище, яке функціонує як детерміноване джерело верифікованих даних для інтелектуальних систем контролю. Зокрема, впровадження інтегрованої архітектури BAS ERP у ПрАТ «Кредмаш» зумовило фундаментальну зміну парадигми аудиторської діяльності. Перехід від дискретної обробки масивів даних у середовищі MS Excel до наскрізної автоматизації бізнес-процесів дозволив переорієнтувати вектор контрольних процедур із верифікації елементарних арифметичних помилок на проведення комплексного системного аудиту.

У нових умовах ключовим об’єктом аналізу стає надійність вбудованих контрольних точок (Application Controls), коректність алгоритмів дисконтування та незмінність системних журналів, що відображають рух елементів власного капіталу.

Розвиток IT-інфраструктури підприємства та перехід до хмарних моделей (SaaS, Data Lake) вимагає глибокої адаптації аудиторських процедур. Традиційна перевірка статичних носіїв замінюється роботою з великими масивами неструктурованих даних за допомогою інструментарію CAATs. Сучасна методологія обов'язково включає верифікацію автентичності інформації, отриманої через API-канали з зовнішніх реєстрів, та підтвердження цілісності «аудиторського сліду» в хмарному сховищі.

Застосування методів безперервного моніторингу (*Continuous Auditing*) у поєднанні з віддаленим доступом забезпечує реалізацію концепції Fast Close, підвищуючи якість підтвердження капіталізації підприємства. Філософія контролю трансформується: аудитор аналізує не лише наслідки господарських операцій, а й самі механізми їхньої генерації.

На етапі планування в середовищі BAS ERP пріоритет надається ідентифікації системних цифрових ризиків:

– Ризик десинхронізації API загроза порушення цілісності даних при автоматичному імпорті відомостей про акціонерний капітал, що може призвести до некоректного «картування» (*Mapping*) рахунку 40.

– Алгоритмічний ризик ймовірність помилкової конфігурації «Фінансового калькулятора» (IFRS 9, IAS 32), де мінімальне відхилення ставки дисконтування (r) спричиняє суттєве викривлення теперішньої вартості (PV) капіталу.

Важливою частиною перевірки є оцінка системи внутрішнього контролю (СВК) за такими параметрами:

1. Управління доступом жорстка ієрархія прав на редагування нормативних показників у BAS ERP.

2. Перевірка достовірності вхідних даних**:** автоматичне блокування виплат за акціями, що мають юридичні обтяження.

3. Логічна відповідність програмна заборона транзакцій, що порушують статутні ліміти.

Для операцій, керованих RPA-алгоритмами, встановлюється нульовий поріг суттєвості, оскільки будь-яка аномалія в роботі програмного робота сигналізує про критичну вразливість системи.

Цифрова трансформація ПрАТ «КРЕДМАШ» також оптимізує зовнішній аудит через впровадження «кабінету аудитора» на базі SaaS. Використання технології Audit Trail дозволяє простежити генезис кожного показника звітності безпосередньо до первинних транзакцій у *Data Lake*. Окремий акцент робиться на використанні інтерактивних BI-панелей для візуалізації дивідендної політики та автоматизованої звірки сальдо рахунку 40 із зовнішніми депозитарними реєстрами через API.

Фінальним етапом модернізації є впровадження електронних робочих документів, інтегрованих із ERP-системою. Це гарантує збереження метаданих та високу оперативність документування. Підсумкова звітність для стейкголдерів тепер включає комплексний аналіз стійкості цифрового середовища, що дає акціонерам впевненість у надійному захисті процесів капіталізації підприємства від системних помилок.

1. Андрусяк В. М., Хорошилова І. О., Смірнова Н. В. Вплив цифрових технологій на розвиток системи обліку і аудиту в Україні. *Актуальні питання економічних наук*. 2025. № 7. DOI: https://doi.org/10.5281/zenodo.14697272 (дата звернення: 11.03.2026).

2. Круглий, В. В. (2025). Застосування інструментів штучного інтелекту в аудиті фінансової звітності. *Актуальні питання економічних наук*, (16). https://doi.org/10.5281/zenodo.17372800

3. Терещенко Д. А., Круглов В. В., Боднар К. В. Цифровізація аудиту публічних фінансів як інструмент забезпечення підзвітності публічного управління в умовах надзвичайних ситуацій і війни. *Теорія та практика державного управління.* 2024. Вип. 2 (79). С. 292–313. DOI:http://doi.org/10.26565/1727-6667-2024-2-14

4. Яценко Н. М. Цифровізація контролю: архітектурна модель безперервного аудиту на засадах Big Data та Blockchain. *Актуальні питання економіки*. 2026. № 2. DOI: https://doi.org/10.5281/zenodo.18890286.

ЯЦЕНКО НАТАЛЯ, к.е.н., доцент, доцент кафедри обліку і фінансів
РОМАНКО ВІКТОРІЯ, здобувач освіти 4 курсу першого бакалаврського рівня
Кременчуцький державний університет імені Михайла Остроградського
м. Кременчук

ВИКОРИСТАННЯ СУЧАСНИХ ІНФОРМАЦІЙНИХ СИСТЕМ ТА ТЕХНОЛОГІЙ У ПРОЦЕСІ ПРОВЕДЕННЯ ІНВЕНТАРИЗАЦІЇ (НА ПРИКЛАДІ ТОВ «ВАЛЕРІ-ТЕКС»)

У сучасних реаліях господарювання, що характеризуються високою динамічністю ринкових процесів та глобальною цифровізацією, забезпечення збереження майна та достовірності звітності є пріоритетним завданням для будь-якого суб'єкта. Для підприємств текстильної галузі, до яких належить ТОВ «ВАЛЕРІ-ТЕКС», характерна наявність великої кількості номенклатурних позицій (різні типи тканин, фурнітури, готового одягу), що робить традиційну інвентаризацію надзвичайно складною.

Інвентаризація виступає фундаментальним інструментом контролю, що відповідає вимогам Наказу МФУ №879 [1], проте в умовах Індустрії 4.0 вона потребує глибокого технологічного переосмислення. Класичні методи, що базуються на паперовому документообігу та ручній праці, вже не здатні забезпечити необхідну швидкість та точність опрацювання даних. Необхідність переходу у цифровий формат продиктована надмірною трудомісткістю традиційних процедур, домінуванням суб'єктивного фактору та низькою швидкістю обробки інформації, що обмежує можливості керівництва оперативно реагувати на виявлені розбіжності чи зловживання.

Дослідження вітчизняних науковців підтверджує, що в умовах сучасних викликів, зокрема воєнного стану, цифровізація бухгалтерського обліку в Україні трансформувалася у стратегічний інструмент виживання та безперервності бізнесу [2]. Головним вектором трансформації є перехід до хмарних технологій та дистанційних методів контролю, що безпосередньо корелює з необхідністю модернізації інвентаризаційних процесів. У межах контрольної системи ТОВ «ВАЛЕРІ-ТЕКС» цифровізація, на думку авторів праці [2], забезпечує мобільність та безпеку даних через хмарні рішення, гарантуючи доступ до результатів з будь-якої точки світу. Це мінімізує ризики втрати даних у разі фізичного пошкодження локальних серверів, підсилює кіберзахист та дозволяє впроваджувати інтелектуальний аналіз відхилень на основі ретроспективних даних.

Трансформація інвентаризаційного процесу на підприємстві повинна базуватися на функціоналі систем планування ресурсів (ERP-систем, зокрема BAS та SAP). Ці програмні комплекси дозволяють перевести процедуру підтвердження наявності активів із формальної перевірки в категорію стратегічного моніторингу майна. Діджиталізація документального супроводу забезпечує автоматичну генерацію повного пакету документів (від наказів до

звіряльних відомостей), що усуває механічні помилки. Важливою перевагою є створення єдиного інформаційного простору, де складський облік інтегрований у загальну систему фінансового обліку. Це гарантує автоматичну трансформацію результатів у проводки, синхронізацію даних у реальному часі та можливість реалізації моделі «циклічної інвентаризації» (cycle counting), що фокусує увагу на найбільш ліквідних категоріях активів без повної зупинки роботи підприємства.

Для візуалізації переваг цифровізації доцільно зіставити традиційний та інноваційний підходи до контролю активів. Результати аналізу систематизовано у таблиці 1.

Таблиця 1 - **Порівняльний аналіз традиційного та інноваційного підходів до проведення інвентаризації**

Критерій порівняння	Традиційна інвентаризація	Автоматизована система (IT-рішення)
Метод збору даних	Ручне перерахування, запис у паперові відомості	Сканування штрих-кодів або RFID-міток
Швидкість ідентифікації	Низька (потребує візуального пошуку артикулу)	Миттєва (автоматичне розпізнавання системою)
Ризик помилок	Високий (описки, пропуски, пересортиця)	Мінімальний (автоматична звірка з базою)
Документальне оформлення	Тривале ручне заповнення актів	Автоматична генерація звіряльних відомостей
Вплив на роботу	Повна або часткова зупинка складу/цеху	Проведення без припинення бізнес-процесів

Представлені у таблиці 1 дані демонструють докорінну зміну парадигми контролю на ТОВ «ВАЛЕРІ-ТЕКС». Перехід від традиційної інвентаризації до автоматизованих IT-рішень дозволяє трансформувати цей процес із «реактивного» (констатація втрат після їх виникнення) у «проактивний» (оперативне запобігання відхиленням).

Особливу увагу слід звернути на зміну ролі людського фактору: якщо при класичному підході працівник є основним джерелом збору даних (і, відповідно, основним джерелом помилок), то в умовах цифровізації його функція зміщується в бік інтелектуального аналізу результатів, згенерованих системою. Для ТОВ «ВАЛЕРІ-ТЕКС» це означає не лише технічну автоматизацію, а й суттєве зміцнення внутрішньої безпеки, оскільки цифрова ідентифікація активів унеможливлює суб'єктивне трактування результатів перевірки. Таким чином, впровадження інноваційного інструментарію стає фундаментом для побудови бездефектної системи обліку, де достовірність інформації гарантується алгоритмами програмного забезпечення.

У контексті розвитку цифрових рішень для таких підприємств, як ТОВ «ВАЛЕРІ-ТЕКС», науковці виділяють низку стратегічних переваг, серед яких ключове місце посідає формування єдиного дата-центру. Цифровізація забезпечує миттєву архівацію результатів перевірок у хмарних сховищах, що

повністю виключає ризик втрати або несанкціонованого корегування інвентаризаційних описів минулих періодів. Крім того, за висновками Пилипенко Я. В. та Пристемського О. С., використання автоматизованих систем сприяє радикальній об'єктивізації контрольних процедур, зводячи до мінімуму можливість лояльного ставлення членів комісії до матеріально відповідальних осіб, оскільки система автоматично фіксує відхилення без втручання оператора.

Важливим аспектом є також економічна доцільність у довгостроковій перспективі: попри значні витрати на початковому етапі, пов'язані із закупівлею обладнання та програмного забезпечення, цифровізація суттєво зменшує загальні витрати на управління запасами за рахунок оперативного виявлення неліквідів та надлишків.

Отже, розвиток цифровізації, на думку авторів праці [3], є незворотним процесом, що дозволяє українським підприємствам інтегруватися у міжнародні стандарти управління активами та забезпечувати високу інвестиційну привабливість через прозорість облікової політики.

Практична реалізація на ТОВ «ВАЛЕРІ-ТЕКС» охоплює впровадження технологій штрихового кодування, RFID-ідентифікації та мультимедійної верифікації. Використання спеціалізованого ПЗ на мобільних пристроях дозволяє здійснювати фото- та відеофіксацію стану активів, формуючи незаперечну доказову базу. Використання геопозиціонування гарантує фактичну присутність перевіряючих у місцях зберігання активів, виключаючи «кабінетні» перевірки. Комплексна оцінка впровадження інновацій свідчить про мультиплікативний ефект: швидкість натурального зняття залишків зростає у 2,5–4 рази. Економічна доцільність у довгостроковій перспективі підтверджується суттєвим зменшенням загальних витрат на управління запасами за рахунок оперативного виявлення неліквідів та надлишків. Таким чином, інтеграція сучасних ІТ-інструментів, є незворотним процесом, що забезпечує ТОВ «ВАЛЕРІ-ТЕКС» сталий розвиток через побудову прозорої системи управління активами.

1. Про затвердження Положення про інвентаризацію активів та зобов'язань: Наказ Мінфіну України від 02.09.2014 № 879.
2. Цифровізація бухгалтерського обліку України в умовах військового стану / Н. М. Яценко, Л. М. Хоменко, О. О. Попадюк, Я. М. Попович. Міжнародний науковий журнал «Інтернаука». Серія: «Економічні науки». 2025. № 1 (93). Т. URL: https://doi.org/10.25313/2520-2294-2025-1-10611 (дата звернення: 01.03.2026).
3. Пилипенко Я. В., Пристемський О. С. Розвиток цифровізації інвентаризації на підприємствах України. Управління розвитком соціально-економічних систем: матеріали IX Міжнар. науково-практ. конф. (присвяч. пам'яті проф. Г. Є. Мазнєва) (Харків, 06–07 берез. 2025 р.). Харків : ДБТУ, 2025. Ч. 2. С. 495–497. URL: https://repo.btu.kharkov.ua/handle/123456789/66077 (дата звернення: 01.03.2026).

ЯЦЕНКО НАТАЛЯ, к.е.н., доцент кафедри обліку і фінансів,
ТЕРНОВСЬКА ВАЛЕРІЯ, магістрантка
Кременчуцький національний університет імені Михайла Остроградського,
м. Кременчук, Україна

ЕВОЛЮЦІЯ ВИМОГ ДО ПРОФЕСІЇ БУХГАЛТЕРА В УМОВАХ ЦИФРОВІЗАЦІЇ: ВІД ТЕХНІЧНОГО ВИКОНАННЯ ДО КОГНІТИВНОЇ АНАЛІТИКИ

Сучасні умови розвитку економіки характеризуються активною цифровізацією бізнес-процесів, впровадженням технологій штучного інтелекту, Big Data та автоматизованих інформаційних систем. У таких умовах суттєво трансформується роль бухгалтерського обліку як ключової інформаційної системи управління підприємством. Традиційний підхід, орієнтований на фіксацію та узагальнення минулих господарських операцій, поступово втрачає свою домінуючу роль, поступаючись аналітичній та прогностичній функціям.

Еволюція професії бухгалтера відбувається під впливом глобальних технологічних змін, що зумовлює перехід від технічного виконавця до стратегічного учасника управлінських процесів. Як зазначають Фатенок-Ткачук А. О. та ін., у сучасних умовах формується новий компетентнісний профіль фахівця з обліку, який передбачає поєднання цифрової грамотності, аналітичного мислення та здатності до адаптації в умовах постійних змін [1].

Історично розвиток професії бухгалтера можна умовно поділити на три етапи. Перший етап характеризується домінуванням функції ретроспективної фіксації, де бухгалтер виступав як реєстратор господарських операцій та забезпечував точність облікових даних. Другий етап пов'язаний із впровадженням інформаційних систем та автоматизацією обліку, що трансформувало роль бухгалтера в оператора та контролера інформаційних потоків. Третій, сучасний етап, передбачає формування моделі «бухгалтера-партнера», який бере активну участь у стратегічному управлінні підприємством.

Значний вплив на трансформацію професії має розвиток технологій штучного інтелекту та нейронних мереж, які забезпечують автоматизацію рутинних облікових операцій і підвищують ефективність обробки інформації. Зокрема, дослідження Cai M. підтверджують, що використання інтелектуальних систем обробки даних дозволяє мінімізувати помилки та підвищити якість фінансової інформації [3]. У результаті цього відбувається вивільнення інтелектуального потенціалу бухгалтера для виконання завдань аналітичного та стратегічного характеру.

Особливої актуальності набуває розвиток нейрообліку як міждисциплінарного напряму, що поєднує облікову науку та когнітивну нейронауку. Дослідження у цій сфері свідчать, що процес прийняття фінансових рішень є складним когнітивним механізмом, який залежить не лише від раціональних розрахунків, але й від психологічних та нейрофізіологічних

факторів [2; 5]. Це зумовлює необхідність врахування поведінкових аспектів при формуванні облікової інформації та прийнятті управлінських рішень.

Важливою складовою сучасного професійного профілю бухгалтера є розвиток емоційного інтелекту та комунікативних навичок. Як підкреслює Яценко Н.М., бухгалтер у сучасній цифровій економіці виступає не лише як аналітик, але і як «екосистемний архітектор», який забезпечує ефективну взаємодію між інформаційними системами та управлінськими структурами підприємства [4]. Це передбачає здатність інтерпретувати фінансову інформацію, аргументовано її презентувати та брати участь у прийнятті стратегічних рішень.

Таким чином, сучасна трансформація професії бухгалтера характеризується переходом від домінування вузькоспеціалізованих технічних навичок до розвитку універсальних компетентностей (meta-skills), серед яких ключовими є критичне мислення, адаптивність, аналітичні здібності та емоційний інтелект. Бухгалтер стає стратегічним партнером бізнесу, який не лише обробляє інформацію, але й формує її змістове наповнення та забезпечує прийняття ефективних управлінських рішень.

Отже, еволюція вимог до професії бухгалтера в умовах цифровізації свідчить про її перехід до когнітивно-аналітичної парадигми розвитку. Сучасний фахівець виступає ключовим суб'єктом забезпечення прозорості, надійності та стратегічної орієнтації бізнесу в умовах зростаючої невизначеності та динамічності економічного середовища.

1. Фатенок-Ткачук, А. О., Сафарова, А. Т., Кулинич, М. Б., Куцин, А. М. (2026). Трансформація компетентнісного профілю фахівця з обліку і оподаткування в умовах цифровізації бізнес-середовища. Актуальні питання економічних наук, (20). https://doi.org/10.5281/zenodo.18923755

2. Adnan N. S., Halmi S. A. H., Nasir N. E. M., Ahmad S., Afandi M. S. A. The emergence of neuroaccounting: a bibliometric analysis of financial decision making research. Information Management and Business Review. 2025. Vol. 17(3). P. 335–346.Cai M. Research on the automation of intelligent accounting information processing process driven by neural networks. 2026.

3. Cai M. Research on the automation of intelligent accounting information processing process driven by neural networks. *Scientific Reports*. 2026. DOI: https://www.nature.com/articles/s41598-025-31005-1

4. Яценко Н.М. Попадюк. О.О. Емоційний інтелект екосистемного архітектора: нова парадигма професії бухгалтера . Міжнародний науковий журнал «Інтернаука». Серія: «Економічні науки». 2026. № 1. DOI: https://doi.org/10.25313/2520-2294-2026-1-11827

5. Bonyuet D., Gonzalez M., Zak P. J. Enhancing financial reporting
through the lens of cognitive neuroscience. Journal of Finance and Accountancy. 2024. Vol. 35. URL: https://wp.aabri.com/manuscripts/254009.pdf

ЯЦЕНКО НАТАЛЯ, к.е.н., доцент, доцент кафедри обліку і фінансів
ЯРМОЛЕНКО ВАЛЕРІЯ, здобувач освіти 4 курсу першого бакалаврського рівня
Кременчуцький державний університет імені Михайла Остроградського
м. Кременчук

ІТ-ТЕХНОЛОГІЇ ЯК ЧИННИК ПІДВИЩЕННЯ ЯКОСТІ ОБЛІКУ ГРОШОВИХ РЕСУРСІВ ПІДПРИЄМСТВА

Актуальність дослідження зумовлена особливим статусом грошових коштів як найбільш ліквідного та мобільного активу в структурі ресурсного забезпечення сучасного підприємства. Саме грошові ресурси виступають гарантом безперервності виробничих процесів, фінансової стійкості та здатності суб'єкта господарювання вчасно виконувати свої зобов'язання перед контрагентами й державою.

Як наголошують Л. М. Очеретько та О. В. Харьковська, раціональна організація обліку грошових ресурсів виступає не лише технічним завданням, а й ключовим чинником забезпечення фінансової безпеки бізнесу [1]. Стрімке впровадження цифрових технологій, що корелюється з цілями державної Стратегії цифровізації, докорінно змінює підходи до оцінки якості облікового процесу. Це висуває на передній план такі пріоритети, як абсолютна достовірність інформації, її транспарентність та можливість моніторингу грошових транзакцій у режимі реального часу [2].

Глобальне впровадження ІТ-технологій стає ключовим чинником модернізації бухгалтерської професії. У дослідженнях Н. М. Яценко, Л. М. Хоменко, О. О. Попадюк та Я. М. Попович обґрунтовано, що в умовах воєнного стану цифровізація стає критичним фактором забезпечення життєздатності бізнесу, оскільки автоматизація рутинних операцій дозволяє мінімізувати вплив людського фактору та захистити облікові дані від зовнішніх загроз [3].

Відтак, реалізація стратегічних напрямів цифровізації через перехід до хмарних рішень та інтегрованих інформаційних систем є необхідною умовою для формування якісного інформаційного середовища. Це не лише забезпечує ефективний контроль за рухом грошових потоків, а й трансформує облік із механічного інструменту фіксації фактів у інтелектуальну базу для стратегічного управління та підвищення конкурентоспроможності підприємства в епоху цифрової економіки.

Фундаментальним вектором модернізації вітчизняної облікової системи є перехід на повноцінний електронний документообіг (ЕДО). Впровадження спеціалізованих платформ для ЕДО забезпечує миттєвий обмін первинною інформацією про рух грошових коштів, нівелюючи ризики втрати або пошкодження паперових носіїв.

Головним елементом цієї системи виступає використання кваліфікованого електронного підпису (КЕП), який згідно з чинним законодавством України гарантує юридичну силу, цілісність та незмінність касових документів і

платіжних інструкцій. Це створює умови для формування прозорого цифрового сліду кожної транзакції, суттєво спрощуючи процедури внутрішнього аудиту та зовнішнього податкового контролю.

Суттєве підвищення якості облікової інформації досягається завдяки глибокій інтеграції внутрішнього облікового середовища підприємства (ERP-систем) із банківськими сервісами через технологію API (Application Programming Interface). Даний інструментарій дозволяє реалізувати концепцію «обліку в реальному часі» (*real-time accounting*), забезпечуючи автоматичну дескрипцію та імпорт банківських виписок безпосередньо в момент здійснення операції.

Побудова таких безшовних каналів передачі даних дозволяє повністю уникнути дублювання інформації, мінімізує ймовірність механічних помилок при рознесенні платежів та надає менеджменту актуальні дані про залишки на рахунках. Це є дуже важливим для оперативного запобігання касовим розривам та ефективного управління платоспроможністю в умовах економічної нестабільності.

Паралельно з автоматизацією безготівкових розрахунків, особливого значення набуває впровадження OCR-технологій (Optical Character Recognition) для обробки документів, що традиційно залишаються у паперовій формі. Системи інтелектуального розпізнавання символів дозволяють автоматично трансформувати скановані копії чеків, квитанцій та актів у структуровані електронні записи.

Завдяки алгоритмам машинного навчання, такі сервіси самостійно ідентифікують ключові метадані операції – суму, валюту, дату та податкові реквізити контрагента, автоматично формуючи відповідні бухгалтерські проводки. Таким чином, синергія ЕДО, API-інтеграції та OCR-інструментів формує цілісну цифрову екосистему первинного обліку.

Сформована на базі новітніх IT-інструментів якісна інформаційна основа дозволяє перейти від точкової автоматизації до системного вдосконалення вищих рівнів облікової ієрархії.

Пріоритетним вектором у цьому контексті виступає повна автоматизація формування бухгалтерських проводок та забезпечення коректної кореспонденції за рахунками 30 «Готівка» та 31 «Рахунки в банках».

Використання інтелектуальних алгоритмів дозволяє системі самостійно інтерпретувати економічну сутність транзакцій, що забезпечує безперервну актуалізацію Головної книги та гарантує ідентичність даних на всіх рівнях узагальнення інформації. Така інтеграція усуває часові розриви між фактом руху коштів та його системним відображенням, що є фундаментом достовірності фінансових показників.

Впровадження передових ERP-рішень дозволяє підприємствам відмовитися від статичної звітності на користь інноваційної моделі Real-time reporting. Дана концепція передбачає автоматичну генерацію миттєвих звітів про рух грошових коштів (*Cash Flow Statement*), які відображають реальну

платоспроможність суб'єкта господарювання в розрізі операційної, інвестиційної та фінансової діяльності в будь-який момент часу. Можливість оперативного отримання аналітичних розрізів щодо чистого грошового потоку дозволяє фінансовому менеджменту здійснювати високоточний план-фактний аналіз та вчасно ідентифікувати потенційні дефіцити ліквідності.

Особливого значення в архітектурі сучасної облікової системи набуває інтеграція спеціалізованих модулів автоматизованого превентивного контролю. Програмна інсталяція жорстких лімітів на касові операції, алгоритмів перевірки цільового призначення платежів та відповідності видатків затвердженому бюджету дозволяє системі в автономному режимі блокувати аномальні транзакції ще до моменту їх виконання.

Такий багаторівневий цифровий контроль зміцнює касову дисципліну та мінімізує ризики фінансових зловживань. Відтак, автоматизація облікових і контрольних процедур остаточно трансформує бухгалтерську функцію у дієвий механізм стратегічної підтримки прийняття управлінських рішень.

Синергія ЕДО, API-інтеграції та OCR-технологій забезпечує формування цифрової екосистеми для моніторингу грошових потоків у режимі реального часу. Це дозволяє мінімізувати вплив людського фактору та гарантувати високу якість інформаційної бази для управління ліквідністю підприємства в умовах воєнного стану та глобальної цифрової трансформації.

1. Очеретько Л. М., Харьковська О. В. Удосконалення обліку грошових коштів. *Ефективна економіка*. 2021. № 12. DOI: 10.32702/2307-2105-2021.12.85.
2. Про схвалення Стратегії цифрового розвитку, цифровізації та цифрової трансформації системи управління державними фінансами на період до 2025 року : Розпорядження Кабінету Міністрів України від 17.11.2021 р. № 1467-р. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1467-2021-%D1%80 (дата звернення: 23.03.2026).
3. Цифровізація бухгалтерського обліку України в умовах військового стану / Н. М. Яценко, Л. М. Хоменко, О. О. Попадюк, Я. М. Попович. *Міжнародний науковий журнал «Інтернаука». Серія: «Економічні науки»*. 2025. № 1 (93). Т. 2. DOI: 10.25313/2520-2294-2025-1-10611 (дата звернення: 23.03.2026).

DMYSHKO YAROSLAV, PhD student
Scientific supervisor – **SKASKO OLEH**, Doctor of Economic Sciences, Professor,
Professor of the Department of Accounting and Analysis,
Lviv Polytechnic National University, Lviv

IMPLEMENTATION OF GLOBAL INTERNAL AUDIT STANDARDS IN BANKS

The banking sector operates under conditions of increased regulatory scrutiny. Operational, compliance, and cyber risks are growing. At the same time, requirements for reliable financial reporting and resilient business processes are increasing. Under such conditions, internal audit performs not only a control function but also a strategic one. It plays a key role in providing an independent assessment of the effectiveness of corporate governance, risk management, and internal control. The quality of the internal audit function directly affects the level of trust of stakeholders in the activities of banking institutions. In modern banking systems, internal audit is increasingly viewed as an important component of risk governance and sustainable financial management.

The relevance of this study is reinforced by the update of international professional standards for internal auditing. The introduction of the Global Internal Audit Standards (GIAS) implies a transition from formal compliance with standards to systematic confirmation of conformity. Such an approach relies on appropriate documentation, internal regulations, and methodological procedures. The results of quality assessments of the internal audit function are also of great importance. As a result, internal audit is gradually transforming from a verification tool into an important element of the corporate governance system. This transformation reflects global trends aimed at strengthening transparency, accountability, and risk oversight in financial institutions.

In the banking sector, the application of international standards should take into account the requirements of prudential supervision and corporate governance. An important role in shaping approaches to the organization of internal audit is played by the recommendations of the Basel Committee on Banking Supervision. They define the principles of independence of the internal audit function, its accountability to the board of directors, and access to the necessary information [1]. Compliance with these principles contributes to the objectivity of audit assessments and increases confidence in the results of internal audit. In addition, adherence to these principles helps ensure the alignment of internal audit activities with international best practices in banking supervision.

For Ukraine, the issue of implementing international internal audit standards has become particularly relevant due to recent regulatory updates. The National Bank of Ukraine has introduced new requirements and established a transition period for adapting banks' internal documents to international standards, with a final deadline of 1 July 2026 [2]. At the same time, academic studies confirm that the effectiveness of internal audit depends largely on organizational factors, including the structure of the

internal audit unit, the level of resources, management support, and the independence of the function [3–5].

Despite the significant amount of scientific and applied research in the field of internal auditing, banking practice still lacks a sufficiently developed practical mechanism for implementing international standards. In particular, there is a shortage of coordinated tools that ensure a clear link between the requirements of the standards, regulatory expectations, and practical procedures for their implementation. Special attention should be paid to the development of methodological approaches that enable the transformation of standard requirements into a system of managerial decisions, internal documents, and supporting materials confirming compliance. Such approaches are particularly important for strengthening the effectiveness and transparency of internal audit in the banking sector.

The implementation of GIAS should be considered as a managed process of organizational and methodological changes. Its outcome should be a system of confirmed compliance with the standards. Within this system, each requirement of the standards must have a defined process implementation, a responsible executor, and appropriate audit evidence. Such an approach ensures the reproducibility of audit procedures and increases the reliability of audit conclusions. Consequently, the systematic implementation of international standards contributes to improving the overall governance architecture within banks.

The methodological basis for implementing the standards may be a phased model. At the initial stage, diagnostics of the current state of the internal audit function is carried out. At the same time, gaps between existing practice and the requirements of international standards are identified. For this purpose, a conformity map is developed, reflecting the relationship between the requirements of the standards, internal documents, and evidence of their implementation. This tool contributes to the systematization of the process of adapting the standards. It also facilitates the monitoring of progress in implementing internal audit reforms.

The next stage involves ensuring the institutional independence of the internal audit function. It includes updating the internal audit charter and defining mechanisms of accountability to the board and the audit committee. An important element is also the introduction of procedures for preventing conflicts of interest. These measures strengthen the credibility and objectivity of the internal audit function within the organizational structure of the bank.

Further development of the internal audit function is associated with improving the management of audit activities. A risk-oriented audit universe is formed. Strategic and annual audit engagement plans are developed. Modern data analysis tools are integrated into audit practice. This increases the accuracy of risk assessment and the effectiveness of audit procedures. The use of analytical technologies and digital tools also contributes to enhancing the efficiency of internal audit processes.

An important element in the application of the standards is the standardization of the audit engagement process. Audit programs and requirements for working papers are unified. Procedures for collecting audit evidence and preparing reports are

defined. Proper documentation of results ensures the reproducibility of audit procedures and enhances the reliability of audit conclusions. Standardized audit procedures also facilitate consistent evaluation of risks and internal controls across different banking operations.

The final stage involves establishing a Quality Assurance and Improvement Program (QAIP). It provides continuous monitoring of the quality of audit activities, periodic self-assessments, and preparation for external quality assessment. The functioning of QAIP contributes to the continuous improvement of audit procedures and promotes professional development within internal audit teams. One of the key tools for ensuring compliance with the standards is the conformity map, which establishes the relationship between the requirements of the standards, the bank's internal documents, and the confirmation of their implementation. The use of this tool increases the transparency of the process of applying the standards and contributes to the formation of a systematic evidence base for internal and external quality assessments. An additional instrument for managing compliance is Key Performance Indicators (KPI), which allow assessing the effectiveness of internal audit activities, the level of risk coverage, and the progress of implementing the standards.

Particular attention should be given to new groups of risks in risk-based planning. These include IT risks, cyber risks, and risks related to Anti-Money Laundering and Counter-Terrorist Financing (AML/CTF). These areas are at the center of regulatory supervision and require a higher level of substantiation of control procedures. Therefore, internal audit must continuously adapt its methodologies to address emerging risks in the digital financial environment.

Therefore, the application of GIAS in banks should be implemented as a systemic process of organizational and methodological transformation of the internal audit function. The use of a conformity map, QAIP, and KPI systems forms an effective toolkit for managing compliance with standards. Such an approach enhances the quality of audit conclusions and strengthens the managerial value of internal audit in banking practice.

1. Basel Committee on Banking Supervision. The internal audit function in banks (BCBS 223). 2012. URL: https://www.bis.org/publ/bcbs223.pdf
2. Національний банк України. Про внесення змін до деяких нормативно-правових актів НБУ з питань організації внутрішнього аудиту в банках України та банківських групах: Постанова №151 від 19.12.2025. URL: https://zakon.rada.gov.ua/go/v0151500-25
3. Arena M., Azzone G. Identifying organizational drivers of internal audit effectiveness. International Journal of Auditing. 2009. Vol. 13. No. 1. pp. 43–60. https://doi.org/10.1111/j.1099-1123.2008.00392.x
4. Cohen A., Sayag G. The effectiveness of internal auditing: an empirical examination of its determinants in Israeli organisations. Australian Accounting Review. 2010. Vol. 20. No. 3. pp. 296–307. https://doi.org/10.1111/j.1835-2561.2010.00092.x
5. Alzeban A. Influence of audit committees on internal audit conformance with internal audit standards. Managerial Auditing Journal. 2015. Vol. 30. No. 6/7. pp. 539–559. https://doi.org/10.1108/MAJ-12-2014-1132

OVCHARYK ROMAN, PhD in Economic, Associate Professor,
Associate Professor of the Department of Financial Analysis and Audit,
MIKITYUCK IHOR, PhD in Economic, Associate Professor,
Associate Professor of the Department of Financial Analysis and Audit,
State university of trade and economics, Kyiv

DIGITIZATION OF ESG AUDIT AND THE USE OF ARTIFICIAL INTELLIGENCE IN THE COUNTRY'S NATIONAL SECURITY SYSTEM

In October 2024, the Cabinet of Ministers of Ukraine adopted the Strategy for the Implementation of Sustainable Development Reporting for Enterprises and approved the operational plan for its implementation for 2024–2026. This document is focused on the implementation of unified reporting standards that meet European standards. According to the strategy, it is planned to implement the preparation of reports according to European standards (ESRS) and conduct their audit on the territory of Ukraine. The Sustainability Reporting Audit, also known as the ESG Audit, is an independent review of companies' non-financial reports, confirming the reliability of data on their environmental, social and managerial impact. This procedure is aimed at ensuring trust on the part of investors and compliance with such international standards as GRI, SASB, TCFD, ISO 26000. In Ukraine, European reporting requirements are currently being implemented in accordance with the CSRD directive. Large companies with more than 500 employees are required to report on performance in 2027.

Research points to the essential role of audit companies in the context of legislative changes that mandate audits of sustainability reporting, certification of ESG auditors and ensuring quality control of such services. Coverage of transparent non-financial reporting contributes to strengthening trust among shareholders, creditors and business partners. As part of the European integration process, companies intending to enter international markets must meet modern standards such as the Sustainable Development Reporting Directive (CSRD), GRI standards and other global practices. This is a determining condition for their competitiveness on the world stage. In the matter of reputational value, the ESG reporting audit is evidence of the company's social responsibility to current and future generations.

The stage of in-depth analysis of the ESG strategy includes several key components. First of all, an assessment of the compliance of the company's strategic goals with the 17 UN Global Sustainable Development Goals is carried out. Next, an audit of the integration of ESG principles into business processes is carried out, which includes the verification of supply chains and HR policies. In addition, the priority areas most relevant for the company's industry are determined, for example, focusing on energy efficiency in the production sector. At the stage of detailed data analysis, specific indicators are evaluated. In the field of ecology, it is an analysis of the level of emissions into the atmosphere, the use of renewable energy sources, etc. In the social dimension, attention is paid to aspects such as ensuring gender equality, job security and support for local communities. The management section examines

the availability of anti-corruption mechanisms, compliance with ethical standards and general transparency of management processes. The final stage involves the development of recommendations for improving the ESG strategy. The modern development of the industry is aimed at the integration of digital technologies into the activities of companies. This process also includes audit organizations that provide such specific services as audit of sustainability reporting.

In the process of analyzing the audit services market in Ukraine, it becomes obvious that auditors mainly use application software, such as Microsoft Word and Microsoft Excel, to perform professional procedures. Some companies even integrate specialized work document template packages optimized to work with these applications. At the same time, the introduction of specialized audit software remains less common. Among the most used specialized software products in the professional activities of Ukrainian auditors, such platforms as Prime Expert, ACL Analytics, CaseWare Working Papers, Audit Expert, Project Expert, TeamMate, AuditXP, Pervasive Audit Master, Audit System/2 and others can be singled out. As part of the research work of the Department of Financial Analysis and Audit, based on a survey conducted among 45 audit firms, it was established that specialized software is used by only 8-11% of respondents. Large international auditing companies operating in Ukraine and part of the Big Four or occupying leading positions in terms of activity mostly rely on software solutions provided by central offices abroad through remote access. In this regard, there is an urgent need to intensify digitization processes for smaller-scale national audit firms in Ukraine.

The digital transformation of audit sustainability has a two-digit impact. On the one hand, it contributes to the progress of audit activities and the optimization of resources for conducting inspections. Automation of audit procedures enables auditors to focus on riskier aspects highlighted at the planning stage that require in-depth analysis and significant professional judgment. The implementation of digital solutions in ESG audit not only increases work efficiency, but also increases the investment attractiveness of companies. It contributes to the formation of competitive advantages, helps to manage risks more effectively and has a positive effect on the reputation of the organization.

Artificial intelligence is fundamentally changing the approach to ESG audit, introducing automation of processes that previously required significant resources and time. This solution allows you to automatically analyze reports, check compliance with standards and perform routine tasks, including reviewing transactions or processing large volumes of data. Thanks to the ability to quickly process massive information, artificial intelligence significantly reduces the duration of audits, while minimizing the risk of human errors inherent in monotonous manual work. One of the key areas of implementation of artificial intelligence in – auditing is anomaly recognition. For example, technology can analyze transactions and detect atypical transactions that may indicate a violation. Using natural language processing (NLP), artificial intelligence is able to evaluate text documents or e-mail by looking for risk signals. With the development of technology, full automation of information

security audit processes is expected, which will ensure not only acceleration of inspections and increase accuracy, but also continuous monitoring.

The integration of artificial intelligence radically transforms the architecture of national security, establishing new approaches to risk management, countering threats and conducting modern conflicts. The application of this technology covers several key areas, creating conditions for its wide implementation. At the same time, developing an ethical and legal framework for the use of artificial intelligence in the field of security is becoming a strategically important task. Not only the effectiveness of technological progress depends on this, but also the preservation of humanistic principles and the stability of the international legal order.

1. Bilyk K. Ovcharyk R., & Nikolayenko S. Automation and digitalization in cost audit: challenges and opportunities. International Scientific Journal "Internauka". Series: "Economic Sciences". 2025. № 5. URL: https://doi.org/10.25313/2520-2294-2025-5-10968
2. Бондаренко К. С., Назарова К. О. (2024). Імперативи та ключові проблеми аналізу big data в системі digital-аудиту компанії // Міжнародний науковий журнал "Інтернаука". Серія: "Економічні науки". - 2024. - №1. https://doi.org/10.25313/2520-2294-2024-1-9541
3. Карпенко Є. А. Підвищення якості аудиту в умовах діджиталізації. Цифрова економіка та економічна безпека. 2022. Вип. 1 (01). С. 56–61.
4. Коваль О. В. Діджиталізація як вектор сучасного розвитку бізнес-процесів. Глобалізація та розвиток інноваційних систем: тенденції, виклики, перспективи : 102 ISSN 2786-4537 (print). Вісник економіки № 2, 2024 р. ISSN 2786-4545 (online). Herald of Ternopil National Economics № 2, 2024 міжнар. наук.-практ. конф. (3–4 листоп. 2022 р.). Державний біотехнологічний університет, м. Харків. С. 29–31.
5. Овчарик Р.Ю., Мельничук Б.В., Ніколаєнко С.М. Аудит та аналіз в системі діджиталізації аудиторської діяльності // Міжнародний науковий журнал "Інтернаука". Серія: "Економічні науки" - 2024. №6 https://doi.org/10.25313/2520-2294-2024-6-9992
6. Парасій-Вергуненко І. М., Копотієнко Т. Ю. (2025). Застосування можливостей digital-аналізу у сфері фінансів та банківської справи. Міжнародний науковий журнал "Інтернаука". Серія: "Економічні науки". № 3. URL: https://doi.org/10.25313/2520-2294-2025-3-10799
7. Федоров І. О., Назарова К. О., Нежива М. О., Мисюк В. О. Диджиталізація аудиту підприємств суспільного інтересу в умовах інклюзивної економіки. Бізнес-інформ. – 2023. - №2 – с. 86-92 http://dx.doi.org/10.32983/2222-4459-2023-2-86-92

SIKALO MAKSYM, PhD in Public Administration, Doctoral Candidate at the Department of Economic Policy and Management, Educational and Scientific Institute “Institute of Public Administration”,
V. N. Karazin Kharkiv National University, Kharkiv

DIGITAL TRANSFORMATION OF ACCOUNTING, CONTROL AND TRACEABILITY IN THE AGRI-FOOD SECTOR: INSTITUTIONAL MECHANISMS AND MANAGERIAL ASPECTS

The digitalization of the agri-food sector fundamentally reshapes the logic of accounting and control processes. At the same time, these transformations are not uniform: while some enterprises already operate within digital environments, others remain at the level of fragmented accounting practices. In modern conditions, digital technologies are no longer auxiliary tools but are becoming a core infrastructure for the functioning of agricultural enterprises and systems of public regulation.

A key feature of this transformation is the transition from fragmented accounting practices to integrated digital systems that enable real-time data collection, processing, and analysis. This is not merely about automation, but about the integration of financial, managerial, and production accounting into unified digital systems. Such integration creates the preconditions for a shift from ex-post control to continuous digital monitoring. In practice, these approaches significantly improve the quality of managerial decision-making, enhance operational transparency, and reduce transaction costs. At the same time, digitalization of accounting and control in the agricultural sector has specific features related to biological processes, epizootic risks, and complex logistics chains.

It is important to emphasize that one of the key elements of digital transformation is the development of traceability systems, which enable tracking the origin of products, animal movements, and the use of veterinary medicines. These systems form the basis for improving food safety and strengthening consumer trust, while also serving as an instrument of public control over compliance with quality standards [0]. The integration of data among producers, veterinary services, and regulatory authorities contributes to the creation of a unified information base that allows for rapid response to potential risks and threats. Moreover, this phenomenon is no longer merely theoretical; it has become a practical reality.

In Ukraine, the digital transformation of the agricultural sector is taking place in the context of the active development of e-government and digital platforms. The introduction of electronic registers, particularly those related to animal identification and veterinary documentation, provides the foundation for transitioning to digital models of accounting and control [0]. The implementation of electronic veterinary passports and veterinary circulation systems plays a significant role in increasing market transparency and reducing risks associated with fraud.

Digital accounting and control systems in the agri-food sector are fundamentally based on the deployment of modern technologies, including the Internet of Things, artificial intelligence, big data, and blockchain. The use of sensor systems enables

real-time monitoring of animal health, allowing for early detection of diseases and reduction of economic losses. Integrated farm management platforms support the automation of accounting processes related to production activities, including feed management, vaccination protocols, and productivity indicators [0]. Blockchain technologies also play a significant role in ensuring data immutability and transparency within supply chains, creating trusted accounting systems that minimize manipulation and ensure compliance with international standards. In the EU, such solutions are already integrated into product certification systems, contributing to the development of the export potential of the agricultural sector [0].

The digital transformation of accounting and control mechanisms in the agricultural sector is closely linked to the development of business analytics. The implementation of analytical platforms enables enterprises to forecast production indicators, optimize resource use, and improve management efficiency. In this context, digital systems function not only as tools for data collection but as fundamental components for decision-making processes.

The institutional dimension of digital transformation is defined by the role of the state in shaping the regulatory and organizational environment. In this context, the state acts not only as a regulator but also as an architect of digital accounting and control systems, establishing rules for data integration and standards for their processing. Public administration ensures the standardization of accounting processes, integration of information systems, and control over compliance with legal requirements. The implementation of digital platforms such as “Diia” creates conditions for the unification of interactions between the state and business and enhances the efficiency of public service delivery. At the same time, digital transformation in the agri-food sector is accompanied by several challenges, including unequal access to digital infrastructure, limited financial resources, and a shortage of qualified personnel [0]. These issues are particularly acute for small and medium-sized farms, which have limited capacity to implement innovations.

Particular attention should be paid to cybersecurity and data protection, given that digital accounting and control systems accumulate significant volumes of sensitive information. Ensuring reliable data protection mechanisms is a prerequisite for the effective functioning of digital platforms and for maintaining user trust.

Further development of digital accounting and control systems in the agri-food sector is associated with the expansion of electronic registers, integration with international platforms, and the implementation of AI-based analytical tools. An important direction is also the development of public-private partnerships, which facilitate investment attraction and technology transfer.

Thus, the digital transformation of accounting, control, and traceability in the agri-food sector fundamentally reshapes management structures, making them increasingly data-driven, transparent, and efficient. In essence, a multi-level system is being formed that integrates production, accounting, and regulatory data into a unified digital environment. Institutional support from public authorities remains a key factor for the effective implementation of these processes and for ensuring the

sustainable development of the agricultural sector. At the same time, it should be acknowledged that the deployment of such systems often remains formal and does not always correspond to their actual use in decision-making processes.

1. European Business Association. Digitalization of livestock farming in practice or understand what you eat [Electronic resource]. Available at: https://eba.com.ua/didzhytalizatsiya-tvarynnytstva-v-diyi-abo-rozumij-shho-yisy/ (accessed: 21.03.2026).
2. Kamilaris A., Fonts A., Prenafeta-Boldú F.X. The rise of blockchain technology in agriculture and food supply chains. Trends in Food Science & Technology. 2019. Vol. 91. P. 640–652. DOI: 10.1016/j.tifs.2019.07.034.
3. State Service of Ukraine on Food Safety and Consumer Protection. Development of digital transformation of the State Service of Ukraine on Food Safety and Consumer Protection [Electronic resource]. Available at: https://dpss.gov.ua/news/rozvytok-tsyfrovoi-transformatsii-derzhprodspozhyvsluzhby-obhovoryly-pid-chas-zustrichi-ochilnyka-sluzhby-serhiia-tkachuka-z-predstavnykamy-posolstva-velykoi-brytanii (accessed: 21.03.2026)
4. TRACES (Trade Control and Expert System). Food traceability system in the European Union [Electronic resource]. Available at: https://food.ec.europa.eu/safety/traces_en (accessed: 21.03.2026).
5. Wolfert S., Ge L., Verdouw C., Bogaardt M.-J. Big data in smart farming – a review. Agricultural Systems. 2017. Vol. 153. P. 69–80. DOI: 10.1016/j.agsy.2017.01.023.

YURIEVA IRYNA, PhD in Economics, Associate Professor, Associate Professor of the Department of Accounting and Finance,
National Technical University 'Kharkiv Polytechnic Institute', Kharkiv

EUROPEAN ACCOUNTING, CONTROL AND AUDIT PRACTICES IN A DIGITALISED CSR MANAGEMENT SYSTEM

Corporate social responsibility has traditionally been viewed as a voluntary business strategy aimed at achieving social and environmental goals alongside economic ones. However, in the European Union, CSR is evolving into a format of mandatory non-financial reporting integrated into the corporate governance system, regulated by EU CSRD directives and international standards such as GRI, ESRS, etc. This process is accompanied by the digital transformation of companies' information infrastructure with the automation of data collection and analysis, the introduction of ERP systems, analytical platforms and digital reporting standards. The result is not just a report, but a high-quality information product that is used for risk assessment, strategic planning and attracting investment. In the current context of globalisation and rapid digital transformation, the concept of corporate social responsibility CSR is becoming a key element of corporate sustainability strategies [1]. Within the European Union, CSR is developing in the context of ESG «Environmental, Social, Governance» reporting and is becoming a mandatory element of corporate reporting in accordance with the Corporate Sustainability Reporting Directive «CSRD» and the European Sustainability Reporting Standards «ESRS» [2]. The introduction of digital technologies not only automates accounting and control processes, but also improves the quality, transparency and comparability of non-financial business indicators, which is important for investors, regulators and society as a whole. In this regard, there is a need for a systematic scientific understanding of CSR accounting, control and audit practices in the context of digitalisation challenges. The object of the study is the corporate social responsibility management system in European Union enterprises as a set of accounting, control, audit and reporting practices. The subject of the study is specific methodological approaches and tools used for digital accounting of CSR indicators, organisation of control and auditing of non-financial reporting in accordance with European standards, as well as their impact on the quality of sustainable development management. The European CSR management model is based on the regulatory harmonisation of reporting standards and the integration of CSR into the financial and management systems of enterprises. The theoretical works of foreign and Ukrainian researchers consider the social aspects of ESG reporting and the methodology for presenting non-financial indicators, which enhances understanding of the requirements for transparency and data quality. Within the framework of this study, it is necessary to solve the main tasks, which are reflected in Table 1. Systematisation shows that regulatory requirements for ESG reporting tend to be strengthened, standardised and expanded in scope. For Ukrainian companies, this

creates a need to adapt to European standards, particularly in the areas of corporate governance, transparency and internal control.

Table 1 – **Analytical documents and their characteristics**

Analytics	Key regulatory documents and standards	Brief description of documents
Theoretical foundations and modern approaches to integrating CSR into the accounting and reporting system of enterprises	GRI Sustainability Reporting Standards (2021); Integrated Reporting Framework (IIRC, 2021); UN Global Compact (2000); ISO 26000:2010 Guidance on Social Responsibility; OECD Guidelines for Multinational Enterprises (2011,.2023 y.y)	. Formulate conceptual foundations of CSR and ESG; define principles for integrating non-financial indicators into corporate reporting systems; regulate approaches to disclosure of social, environmental, and management information.
Features of digitisation of CSR information collection, control and verification processes at the EU level	Directive 2013/34/EU (Accounting Directive); European Single Electronic Format (ESEF) Regulation (EU) 2019/815; Digital Finance Strategy for the EU (2020); EU Data Governance Act (2022); Corporate Sustainability Reporting Directive (CSRD, 2022)	They determine the digital format for reporting (XBRL/ESEF); regulate electronic data standardization; promote the automation of ESG information collection and analysis; and ensure the transparency and accessibility of digital data.
Assessment of EU regulations (in particular CSRD and ESRS) in shaping requirements for the control and audit of non-financial data	Directive (EU) 2022/2464 (CSRD); European Sustainability Reporting Standards (ESRS, 2023); Regulation (EU) 2020/852 (EU Taxonomy Regulation); Sustainable Finance Disclosure Regulation (SFDR, 2019/2088)	They establish mandatory non-financial reporting; define standardized ESG indicators; introduce requirements for assurance of reporting; harmonize approaches to sustainable financing.
Key methods of ESG reporting auditing used in European practice	International Standard on Assurance Engagements (ISAE 3000); ISAE 3410 (Greenhouse Gas Statements); Directive 2006/43/EC (Statutory Audit Directive); Regulation (EU) No 537/2014 (Audit Regulation); CSRD ((requirements for limited та reasonable assurance)	Regulate procedures for independent verification of non-financial information; determine levels of assurance (limited/reasonable assurance); establish requirements for auditors and methods for verifying ESG indicators; increase the reliability and transparency of reporting.

In an international context, studies focus on the impact of corporate governance mechanisms on the quality of mandatory reporting covering ESG components, demonstrating the link between governance structure and transparency indicators, as shown in Table 2.

Table 2 - **Regulatory requirements for ESG reporting in the EU**

Yuris diction	Regulatory document	Regulation	Subjects	Basic requirements
EU	Directive 2014/95/EU NFRD 2019 ye.	Non-financial reporting (environment, social issues, human rights, anti-corruption)	Enterprises of public interest with more than 500 employees (public companies, banks, insurance companies)	Mandatory disclosure of information on environmental and social impact, human rights compliance, anti-corruption measures
EU	Regulation EU 2020/852 EU Taxonomy Regulation	Environmental sustainability of activities	Large companies and financial institutions	Disclosure of information on compliance with environmental sustainability criteria
EU	Directive EU 2022/2464 CSRD 2024 ye.	Sustainability reporting	A wider range of large and medium-sized companies	Improving the quality, consistency, and comparability of ESG reporting; expanding the scope of mandatory disclosure

The results of the study show that modern European CSR practices are based on standardized non-financial reporting in digital format, which ensures comparability and accessibility of data for stakeholders, and provide for automated data collection and control processes through information systems and electronic reporting technologies. They include the measurement of management practices as an integral part of corporate responsibility assessment. European practices of CSR accounting, control, and auditing in a digital management system demonstrate a trend towards mandatory, standardized, and automated non-financial reporting. The transition to CSRD regulatory requirements and ESRS standards encourages companies to improve the quality, transparency, and reliability of data.

1. Directive (EU) 2022/2464 of the European Parliament and of the Council of 14 December 2022 amending Regulation (EU) No 537/2014, Directive 2004/109/EC, Directive 2006/43/EC and Directive 2013/34/EU as regards corporate sustainability reporting (Corporate Sustainability Reporting Directive). (2022). *Official Journal of the European Union.*
2. European Commission. (2023). European Sustainability Reporting Standards (ESRS). Brussels: European Commission. 3 Нікбахт, Гроппелллі А. Фінанси. К.: *Вік; Глобус.* 2022. С. 382
3. ESG Standards: Transforming Business Ethics and Sustainability : URL: https://www.certa.ai/blogs/esg-standards-transforming-business-ethics-and-sustainability.

УПРАВЛІНСЬКИЙ ОБЛІК, БІЗНЕС-АНАЛІТИКА ТА ПІДТРИМКА УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ



АНДРЄЄВА ВІТА, к.е.н., доцент, доцент кафедри економіки та фінансів
Університет КРОК, м. Київ

МЕТОДИ КІЛЬКІСНОГО АНАЛІЗУ ЕФЕКТИВНОСТІ СОЦІАЛЬНИХ ПРОГРАМ НА ІТ ПІДПРИЄМСТВІ

Цифровізація економіки та зростання ролі ІТ-сектору в Україні актуалізують питання вимірювання ефективності соціальних програм компаній. ІТ-підприємства інвестують у розвиток людського капіталу, інклюзію, підтримку громад і ветеранів, освітні проєкти, однак управлінські рішення часто ґрунтуються на фрагментарних даних. Це зумовлює потребу в системному кількісному інструментарії, що поєднує економетричні методи, розрахунок соціальних мультиплікаторів та підхід Social Return on Investment (SROI).

Практика українських ІТ-компаній свідчить, що основні соціальні витрати пов'язані з навчанням персоналу, програмами ментального здоров'я, підтримкою гнучкої зайнятості та волонтерськими ініціативами. Для оцінки їх впливу доцільно застосовувати економетричні моделі, які дозволяють визначити зв'язок між соціальними інвестиціями та ключовими бізнес-показниками: плинністю кадрів, продуктивністю команд, швидкістю релізів, індексом NPS. Найбільш придатними є панельні регресії, моделі різниці-в-різницях, лінійна та логістична регресія, моделі Probit і Tobit, моделі аналізу часових рядів, такі як ARIMA та векторна авторегресія (VAR), що дають можливість відокремити ефект програми від загальних ринкових змін.

Використовуючи передові методи та моделі Data Science, економісти можуть глибше зрозуміти складні економічні явища, покращити точність прогнозування та розробити більш ефективні політики. Оскільки підходи на основі даних продовжують розвиватися, вони надають потужні інструменти для вирішення критичних економічних проблем [1].

Мультиплікативний підхід є важливим для ІТ-сектору, оскільки соціальні ініціативи компаній створюють значні непрямі ефекти: формування локальних інноваційних екосистем, зростання попиту на освітні послуги, розвиток малого бізнесу в громадах присутності. Методика передбачає оцінку прямих, непрямих та індукованих результатів із використанням коефіцієнтів еластичності та матриць взаємозв'язків між стейкхолдерами. При цьому інформаційні технології (ІТ) відіграють центральну роль у процесі цифрової трансформації європейської економіки, підвищуючи конкурентоспроможність національних економік [2].

Підхід SROI дозволяє трансформувати соціальні результати у порівнянні з фінансовими витратами. Для ІТ-підприємства це може включати монетизацію зниження плинності кадрів, зростання залученості, економію на рекрутингу, а також суспільні вигоди від освітніх програм. Рекомендації передбачають урахування факторів «deadweight», «attribution» та «drop-off», що особливо актуально в умовах воєнної економіки України.

Для інтеграції кількісної оцінки у систему управлінського обліку запропоновано архітектуру даних, орієнтовану на наявні в IT-компаніях цифрові системи: HRM-платформи, Jira/DevOps-аналітику, CRM та фінансові модулі. Ключовими джерелами даних виступають: показники залученості персоналу, частота лікарняних і вигорання, час закриття задач, витрати на навчання, участь у соціальних проєктах. На їх основі формується дашборд нефінансових KPI, інтегрований із бюджетом підрозділів.

Вибір CRM-системи для підприємства стає все більш актуальним у сучасних умовах, де конкуренція на ринку посилюється, а вимоги споживачів зростають. Завдяки правильному вибору CRM-системи підприємства можуть забезпечити ефективне управління клієнтськими взаємодіями, збільшити продажі та підвищити задоволеність клієнтів. Оскільки в ринковому середовищі постійно з'являються нові технології та можливості, важливо обирати CRM-систему, яка відповідає конкретним потребам та можливостям підприємства, щоб досягти успіху і залишатися конкурентоспроможними [3].

Важливим елементом є регламентація процесу: визначення власників даних, періодичності вимірювань, політики конфіденційності та етичного використання HR-аналітики. Для українських компаній критичними ризиками є неповнота даних через віддалену роботу, міграцію персоналу та воєнні обставини. Тому доцільно застосовувати сценарний аналіз і чутливість SROI до припущень.

Використання запропонованих методів дає змогу перейти від декларативної КСВ до керованих інвестицій у соціальну цінність. Для менеджменту IT-підприємства це означає: обґрунтоване бюджетування, порівнянність альтернативних програм, інтеграцію ESG-показників у систему винагород і нефінансову звітність. В умовах України підхід сприяє підвищенню довіри замовників, доступу до міжнародних контрактів та грантових програм відновлення.

Отже, поєднання економетрії та мультиплікативного аналізу формує надійну основу для прийняття рішень щодо соціальних інвестицій IT-підприємств. Подальші дослідження доцільно спрямувати на створення галузевих стандартів даних, типових дашбордів і методичних рекомендацій для українських компаній.

1. Reznikov, R., & Turlakova, S. (2024). Data Science methods and models in modern economy. DOI: https://doi.org/10.32782/2224-6282/191-19 URL: https://openknowledge.worldbank.org/handle/10986/25292.

2. Kozulin, V. (2025). Investment asymmetry in the development of the IT sector: a comparative analysis of European Union countries. The Journal of VN Karazin Kharkiv National University. Series: International Relations. Economics. Country Studies. Tourism, (21), 54-63.. URL: https://doi.org/10.26565/2310-9513-2025-21-06

3. Прощенко, А. К. (2024). Критерії вибору CRM-системи для підприємств. *Науковий вісник Полтавського університету економіки і торгівлі. Серія «Економічні науки»*, (2 (112)), 26-31. DOI: https://doi.org/10.37734/2409-6873-2024-2-4 URL: https://puet.poltava.ua/index.php/economics/article/view/244

БАГРІЙ КОНОН, к.е.н, доцент, в.о. завідувача кафедри фінансів, обліку і оподаткування,
Чернівецький торговельно-економічний інститут Державного торговельно-економічного університету, м. Чернівці

РОЛЬ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІНСЬКОГО ОБЛІКУ В СИСТЕМІ МЕНЕДЖМЕНТУ СУБ'ЄКТА ГОСПОДАРЮВАННЯ

У сучасному етапі розвитку економічних систем, який характеризується посиленням глобалізаційних процесів, високим рівнем конкурентного тиску, нестабільністю макроекономічного середовища та швидкою трансформацією ринкової кон'юнктури, особливої актуальності набуває проблема забезпечення ефективного стратегічного управління діяльністю підприємств. За таких умов традиційні підходи до організації обліку та управління вже не здатні повною мірою задовольнити потреби менеджменту в якісній інформації для прийняття довгострокових рішень. У зв'язку з цим зростає значення стратегічного управлінського обліку як ключового елемента інформаційного забезпечення системи менеджменту.

Необхідність розвитку стратегічного управлінського обліку зумовлена, насамперед, підвищенням ролі інформаційних ресурсів у забезпеченні конкурентоспроможності підприємства. Сучасне управління передбачає не лише фіксацію результатів господарської діяльності, але й їх комплексний аналіз, інтерпретацію та використання для формування стратегічних орієнтирів розвитку. У цьому контексті стратегічний управлінський облік виступає як інструмент, що забезпечує інтеграцію облікових, аналітичних і прогнозних даних у єдину систему підтримки прийняття управлінських рішень.

Сутність стратегічного управлінського обліку полягає у формуванні інформаційного середовища, яке дозволяє здійснювати оцінювання впливу внутрішніх і зовнішніх факторів на результати діяльності підприємства, визначати перспективні напрями його розвитку та обґрунтовувати стратегічні рішення. На відміну від традиційного управлінського обліку, що орієнтується переважно на внутрішні процеси та короткострокові завдання, стратегічний облік має довгострокову спрямованість і враховує вплив конкурентного середовища, ринкових тенденцій та інституційних змін.

Стратегічний управлінський облік доцільно визначати як підсистему управлінського обліку, яка забезпечує збір, обробку, аналіз і інтерпретацію інформації, необхідної для розроблення, реалізації та контролю стратегії підприємства. Його ключовою особливістю є орієнтація на забезпечення інформаційної підтримки стратегічного планування, що передбачає врахування як фінансових, так і нефінансових показників діяльності.

У рамках стратегічного управлінського обліку значна увага приділяється аналізу зовнішнього середовища, що включає дослідження конкурентного оточення, ринкових тенденцій, поведінки споживачів, технологічних змін та інших факторів, які можуть впливати на діяльність підприємства. Водночас

здійснюється глибокий аналіз внутрішнього потенціалу підприємства, його ресурсного забезпечення, організаційної структури, виробничих можливостей та фінансового стану. Такий комплексний підхід дозволяє сформувати цілісне уявлення про позицію підприємства на ринку та визначити його конкурентні переваги.

Функціональна роль стратегічного управлінського обліку у системі менеджменту підприємства є багатовимірною. Інформаційна функція забезпечує керівництво релевантними даними для прийняття стратегічних рішень, що підвищує обґрунтованість управлінських дій. Аналітична функція спрямована на виявлення причинно-наслідкових зв'язків між різними аспектами діяльності підприємства, визначення сильних і слабких сторін, а також оцінку конкурентного потенціалу. Прогностична функція передбачає розроблення сценаріїв розвитку підприємства, прогнозування фінансових результатів і визначення можливих ризиків. Контрольна функція забезпечує моніторинг реалізації стратегії та оцінку ступеня досягнення стратегічних цілей. Стратегічна функція, у свою чергу, полягає у формуванні та коригуванні довгострокових напрямів розвитку підприємства відповідно до змін у зовнішньому середовищі.

Інструментарій стратегічного управлінського обліку включає широкий спектр методів і підходів, що дозволяють здійснювати комплексний аналіз діяльності підприємства. Зокрема, метод обліку витрат за видами діяльності (АВС-костинг) забезпечує більш точний розподіл витрат і дозволяє оцінити ефективність окремих бізнес-процесів. Аналіз ланцюга створення вартості дає можливість ідентифікувати ключові етапи формування цінності продукції або послуг і визначити напрями оптимізації витрат. Бенчмаркінг сприяє порівнянню показників діяльності підприємства з найкращими практиками у галузі, що дозволяє виявити резерви підвищення ефективності. SWOT-аналіз забезпечує систематизацію інформації про сильні та слабкі сторони підприємства, а також можливості та загрози зовнішнього середовища. Збалансована система показників (Balanced Scorecard) дозволяє інтегрувати фінансові та нефінансові показники в єдину систему оцінювання ефективності діяльності. Стратегічний аналіз витрат спрямований на визначення оптимальної структури витрат з урахуванням довгострокових цілей підприємства.

Використання зазначених інструментів сприяє підвищенню якості стратегічного управління, оскільки дозволяє більш точно оцінити конкурентну позицію підприємства, визначити перспективні напрями розвитку та забезпечити раціональне використання ресурсів. Тому, перевагою стратегічного управлінського обліку є можливість формування інформаційного забезпечення управлінських рішень на довгострокову перспективу [1, с. 31].

Разом із тим впровадження стратегічного управлінського обліку супроводжується певними труднощами, що обумовлені як внутрішніми, так і зовнішніми факторами. До основних проблем належать недостатній рівень методичного забезпечення, обмеженість практичного досвіду використання

стратегічного обліку, дефіцит висококваліфікованих кадрів, складність інтеграції нових підходів у діючі облікові системи, а також опір організаційним змінам з боку персоналу. Додатковим обмежуючим фактором є недостатність фінансових ресурсів, необхідних для впровадження сучасних інформаційних технологій і програмних продуктів.

Ефективне впровадження стратегічного управлінського обліку потребує комплексного підходу, що передбачає вдосконалення організаційної структури підприємства, формування відповідної інформаційної інфраструктури, впровадження сучасних цифрових технологій та підвищення рівня професійної підготовки персоналу. У той самий час у стратегічному обліку здійснюється систематизація інформаційних ресурсів реалізації моніторингу внутрішнього середовища [2, с. 183].

У сучасних умовах цифровізації економіки стратегічний управлінський облік зазнає суттєвих трансформацій. Активне впровадження інформаційних технологій сприяє автоматизації облікових і аналітичних процесів, що підвищує оперативність і точність обробки даних. Використання технологій великих даних (Big Data) дозволяє здійснювати глибокий аналіз значних масивів інформації та формувати більш точні прогнози. Інтеграція стратегічного обліку з корпоративними інформаційними системами (ERP) забезпечує єдність інформаційного простору підприємства та підвищує ефективність управлінських процесів.

Важливою тенденцією розвитку стратегічного управлінського обліку є розширення використання нефінансових показників, що дозволяє більш повно оцінити результати діяльності підприємства, враховуючи такі аспекти, як якість продукції, рівень задоволеності клієнтів, інноваційна активність, соціальна відповідальність тощо. Розвиток стратегічного контролінгу сприяє підвищенню ефективності управління, оскільки забезпечує координацію процесів планування, аналізу та контролю.

Таким чином, стратегічний управлінський облік є невід'ємною складовою сучасної системи менеджменту підприємства, що забезпечує формування інформаційної бази для прийняття довгострокових управлінських рішень. Його використання сприяє підвищенню ефективності діяльності підприємства, зміцненню його конкурентних позицій та забезпеченню стійкого розвитку в умовах динамічного та невизначеного зовнішнього середовища.

1. Багрій К. Л. Роль стратегічного управлінського обліку в управлінні фінансовими потоками сучасного підприємства Актуальні проблеми та перспективи розвитку обліку, аналізу та контролю в соціально-орієнтованій системі управління підприємством : матеріали IV Всеукраїнської науково-практичної інтернет-конференції, 31 березня 2021 р., Частина 1. Полтава : Полтавська державна аграрна академія, 2021. С. 30-33. URL : https://surl.li/uywacx
2. Багрій К. Л. Проблеми впровадження стратегічного управлінського обліку суб'єктами господарювання. Актуальні питання розвитку економіки: світові та національні аспекти : матеріали II Міжна. наук.-практ. конф., 21 трав. 2024 р., Умань : УДПУ ім. П. Тичини, 2024. С. 183-186. URL : https://surl.li/iwoglo

БАЗАРНИК АННА, здобувач вищої освіти,
Науковий керівник - **КОВАЛЬ ЗОРЯНА,** к.е.н., доцент,
доцент кафедри менеджмент персоналу та адміністрування
Національний університет «Львівська політехніка», Львів

ЕТИЧНЕ ЛІДЕРСТВО ДЛЯ ПОБУДОВИ ДОВІРИ В ОРГАНІЗАЦІЇ

Етичне лідерство та довіра є ключовими факторами, що формують успішну корпоративну культуру. Під «етичним лідерством» розуміють стиль управління, за якого керівник демонструє чесність, справедливість, відкритість, відповідальність і підтримує моральні стандарти не лише в словах, але й у діях [1].

У контексті організації довіра вважається тим фундаментом, на якому будуються відносини між керівником і працівниками, а також між працівниками і компанією як такою. Коли працівники довіряють керівництву, вони охочіше приймають рішення, проявляють ініціативу, беруть на себе відповідальність і менше бояться помилок – що, в свою чергу, підвищує продуктивність та інноваційність. Зокрема, емпіричні дослідження підтвердили прямий позитивний зв'язок між сприйнятим етичним лідерством і довірою до керівника.

Згідно з дослідженням, зібраним у сфері організаційного поведінкового менеджменту, працівники, які відчувають, що їхній керівник діє етично, вірять у справедливу оцінку, відкритий діалог і чесність – відповідно, рівень їхньої довіри до керівника суттєво вищий.

Більш того, виявлено, що етичне лідерство є не просто індивідуальною характеристикою керівника, але й каталізатором створення довірчого клімату в організації загалом. Так, дослідження показали, що в компаніях, де лідери демонструють етичні практики, зростає рівень довіри до самої організації; працівники менше скаржаться на відсутність справедливості чи невизначеність у рішеннях [2].

Розглянемо кілька конкретних статистичних даних. Згідно з звітом PWC, 68 % керівників бізнесу заявили, що довіряють гібридним працівникам (тим, хто працює і дистанційно, і в офісі) однаково, тоді як лише 20 % сказали, що більше довіряють тим, хто працює в офісі [3]. Це свідчить про те, що сучасні лідери усвідомлюють важливість створення довірчих відносин незалежно від формату роботи– а це аспект, який тісно пов'язаний з прозорістю, відкритістю та етичністю лідерства.

Також у дослідженні опублікованому у Journal of Business Ethics було показано, що сприйняття етичного лідерства впливало на початковий рівень довіри (trust primacy) у нових працівників, які в подальшому демонстрували етичну поведінку – і це дало позитивний вплив навіть на лояльність клієнтів.

Що це означає для практичної побудови довіри в організації? По-перше: лідери мають бути прикладом. Практичні дії важливіші за декларації – коли керівник дотримується принципів (наприклад, справедливість у винагороді,

відкритість у комунікації, відповідальність за помилки), це створює довіру. По-друге: формуємо системи, які підтримують довіру – прозорі процеси прийняття рішень, чіткі цінності, регулярний зворотній зв'язок. По-третє: вимірювання та моніторинг. Важливо відстежувати, чи працівники справді відчувають довіру до керівництва і чи сприймають вони компанію як етичну – це допомагає коригувати культуру організації [4].

У підсумку, етичне лідерство є не лише елементом корпоративної філософії – це стратегічна складова, яка допомагає будувати довіру між керівниками, працівниками та організацією. Саме довіра створює середовище, де люди готові діяти на благо компанії, проявляти ініціативу, залишатися лояльними і продуктивними.

1. What is Ethical Leadership and Why is it Important? HARVARD DIVISION OFCONTINUING EDUCATION. [Електронний ресурс]. Режим доступу: https://professional.dce.harvard.edu/blog/what-is-ethical-leadership-and-why-is-it-important/
2. Ethical leadership, trust in organization and their impacts on critical hotel employee outcomes. [Електронний ресурс] Режим доступу:https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S0278431922000159
3. 8 key findings- PWC. [Електронний ресурс] Режим доступу: https://www.pwc.com/us/en/library/trust-in-business-survey.html
4. Керівник vs HR: як у часи кризи знайти баланс між бізнес-цілями та турботою про команду? [Електронний ресурс] Режим доступу: https://happymonday.ua/biznes-u-kryzu-shcho-robyty-kerivnykam-i-hr

БАЗЕЦЬКА ГАННА, к.е.н., доцент
доцент кафедри Економіки та маркетингу
Харківський національний університет міського господарства імені О.М.Бекетова, м. Харків

ПОВЕДІНКОВІ ДЕТЕРМІНАНТИ ЯКОСТІ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ У СИСТЕМІ БІЗНЕС-АНАЛІТИКИ ПІДПРИЄМСТВА

У сучасних умовах цифровізації управління та зростання обсягів даних питання якості управлінських рішень набуває принципово нового змісту. Традиційна нормативна модель, що базується на припущенні повної раціональності суб'єкта, дедалі частіше демонструє обмежену пояснювальну здатність щодо реальної управлінської практики. З одного боку, якість рішення визначається логікою вибору, повнотою альтернатив, узгодженістю цілей та інтересів, що обґрунтовано у дослідженні Ю. В. Неміш, Л. Д. Лозінської, К. М. Лисенко-Гелемб'юк та О. В. Лісової [1], де акцент зроблено на раціональності, структурі конфліктів і процедурі оцінювання альтернатив. З іншого боку, економічна поведінка суб'єктів господарювання формується під впливом невизначеності, інформаційних обмежень та когнітивних викривлень, що систематизовано Л. Беновською [2] у контексті ідентифікації поведінкових факторів прийняття рішень.

Подальше розширення цієї проблематики відбувається через включення психологічного виміру управління. У роботі Н. М. Мрака, В. В. Піцикевич, Б. О. Гнатишина, І. С. Кочіна, Т. С. Михайлова, Н. В. Ленько та О. В. Беззубого [3] доведено, що стрес, когнітивне перевантаження та емоційна напруга трансформують оцінку ризику й змінюють структуру управлінських пріоритетів, що безпосередньо впливає на кінцеву якість рішення. Поведінкові особливості керівників, зумовлені стилем мислення, індивідуальними характеристиками та схильністю до певних евристик, деталізовано О. Вартановою, І. Бузько та С. Вартановим [4], які підкреслюють варіативність управлінських стратегій залежно від особистісних параметрів суб'єкта. Водночас стратегічний вимір моніторингу поведінкових моделей організацій та їх аналітичної інтерпретації представлено В. В. Даценком і А. А. Караянцом [5], що створює підґрунтя для інтеграції поведінкових показників у систему управлінської аналітики.

Наявні наукові підходи формують теоретичну рамку, однак залишають відкритим питання операціоналізації поведінкових детермінант у цифровому середовищі підприємства. У межах бізнес-аналітики підприємства формується значний масив структурованих даних, що включає фінансові показники, показники ефективності процесів, KPI підрозділів, результати стратегічних ініціатив. Проте без урахування характеристик суб'єкта прийняття рішень ці дані відображають лише наслідки управління, а не його внутрішні механізми. Саме тому доцільним є поєднання даних фінансово-економічної звітності з інформацією, що акумулюється у HRM-системах підприємства.

Сучасні HRM-платформи фіксують результати оцінювання

компетентностей, проходження кейс-інтерв'ю, психометричних тестів, індикатори лідерського стилю, рівень толерантності до ризику, реакції на стресові сценарії, а також історію прийнятих управлінських рішень. Системна інтеграція цих даних із показниками результативності дає змогу здійснити багатовимірний аналіз взаємозв'язку між поведінковими характеристиками керівника та економічними результатами його управлінської діяльності. У такому випадку якість управлінського рішення може розглядатися як функція не лише інформаційної забезпеченості, а й когнітивної конфігурації суб'єкта.

Доцільним є виділення трьох груп поведінкових детермінант, що підлягають аналітичному вимірюванню, оскільки саме їх поєднання формує індивідуальну конфігурацію управлінського вибору та впливає на якість рішень.

Когнітивні детермінанти характеризують спосіб обробки інформації та логіку побудови альтернатив. Вони охоплюють рівень аналітичного мислення, здатність працювати з багатофакторними моделями, а також схильність до типових викривлень – підтверджувального упередження, ефекту якоря, надмірної впевненості, спрощення складних сценаріїв. Аналітичне вимірювання можливе через оцінку варіативності запропонованих альтернатив, зіставлення прогнозованих і фактичних результатів, аналіз аргументації під час прийняття рішень. Висока когнітивна гнучкість зазвичай корелює з більш стабільною якістю стратегічних рішень.

Емоційні детермінанти відображають афективну складову управління та визначають реакцію на ризик і невизначеність. Схильність до ризику або надмірна обережність, рівень стресостійкості, імпульсивність чи здатність до саморегуляції безпосередньо впливають на швидкість і характер управлінських дій. Їх можна фіксувати через результати психометричних оцінювань, поведінку в змодельованих кризових сценаріях, частоту перегляду стратегічних рішень. Зіставлення емоційного профілю з динамікою фінансових показників дозволяє оцінити вплив афективних реакцій на економічні результати.

Особистісно-структурні параметри формують стійкий поведінковий каркас управлінця. До них належать акцентуації характеру, домінуючий стиль лідерства, рівень рефлексивності та готовність до перегляду власних рішень. Вимірювання можливе через інструменти HRM-систем – оцінювання 360°, центри оцінювання, аналіз управлінських кейсів, показники залученості персоналу. Поєднання цих характеристик із результатами діяльності підрозділів дає змогу виявити сталі залежності між типом лідерської поведінки та ефективністю управління.

Комплексна аналітична обробка трьох груп детермінант у поєднанні з показниками реалізованих стратегій дозволяє сформувати індикатор поведінкової збалансованості управлінця, що може виступати предиктором якості майбутніх управлінських рішень у системі бізнес-аналітики підприємства.

Особливого значення набуває аналіз ретроспективних управлінських

рішень. Порівняння прогнозованих і фактичних результатів, часових лагів досягнення цілей, частоти коригування стратегій дає можливість виявити повторювані поведінкові патерни. За наявності цифрового сліду рішень у корпоративних системах можливо застосовувати методи кореляційного та кластерного аналізу для групування управлінців за типом поведінкової реакції на ризик і невизначеність. Такий підхід створює передумови для формування прогностичних моделей, у яких поведінкові параметри виступають предикторами якості майбутніх рішень.

Інтеграція поведінкових показників у бізнес-аналітику трансформує саму логіку управлінського контролю. Відбувається перехід від оцінювання результатів до діагностики управлінського потенціалу. Виявлення системних когнітивних викривлень дозволяє коригувати процедури прийняття рішень через запровадження колегіальних форматів, сценарного аналізу, обов'язкової перевірки альтернатив. Аналіз емоційних реакцій у стресових умовах може використовуватися для формування команд із комплементарними стилями мислення, що знижує ризик одновекторних стратегічних помилок.

Таким чином, поведінкові детермінанти виступають не додатковим, а структуроутворюючим елементом системи забезпечення якості управлінських рішень. Їх формалізація через інструменти HRM та бізнес-аналітики дозволяє кількісно оцінити вплив індивідуальних характеристик на економічні результати підприємства. Розширення аналітичного контуру за рахунок поведінкових змінних підвищує прогностичну здатність управлінської системи, сприяє зменшенню системних помилок та забезпечує більш стійке функціонування підприємства в умовах невизначеності. У перспективі подальші дослідження мають бути спрямовані на розроблення інтегрального індексу поведінкової якості управління та апробацію моделей прогнозування результативності рішень на основі цифрових даних підприємства.

1. Неміш, Ю. В., Лозінська Л. Д., Лисенко-Гелемб'юк К. М., Лісова О. В. Аналіз якості ухвалених управлінських рішень у підприємницькій діяльності: раціональність, альтернативи, конфлікти. *Академічні візії*. 2022. № 8-9. С. 109–115. URL: https://academy-vision.org/index.php/av/article/view/69 (дата звернення 27.02.2026 р.)

2. Беновська Л. Ідентифікація поведінкових факторів та обґрунтування їх ролі у прийнятті рішень суб'єктами підприємницької діяльності в умовах невизначеності. *Review of transport economics and management*. 2023. № 7(23). С. 145–150. DOI: https://doi.org/10.15802/rtem2022/268647

3. Мрака Н. М., Піцикевич В. В., Гнатишин Б. О., Кочін І. С., Михайлов Т. С., Ленько Н. В., Беззубий О. В. Психологічні фактори прийняття управлінських рішень в умовах стресу. *Академічні візії*. 2024. № 30. DOI: https://doi.org/10.5281/zenodo.12516821

4. Вартанова О., Бузько І., Вартанов С. Поведінкові особливості прийняття управлінських рішень. *Економіка та суспільство*. 2025. № 79. DOI: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-79-26

5. Даценко В. В., Караянц А. А. Моніторинг поведінкових моделей організацій: стратегія, аналітика та розвиток. *Економічний простір.* 2025. № 201. С. 297 – 303. DOI: https://doi.org/10.30838/EP.201.297-303

БЕЗЗУБКО БОРИС , к.н.держ.упр., доцент
доцент кафедри менеджменту і публічного адміністрування
МОСКАЛЕНКО ЛЮДМИЛА, здобувач вищої освіти
Таврійський державний агротехнологічний університет ім. Д.Моторного

ПРОБЛЕМИ У РЕАЛІЗАЦІЇ СТРАТЕГІЙ РОЗВИТКУ ПОТЕНЦІАЛУ ОРГАНІЗАЦІЇ

Українські підприємства функціонують у важких умовах воєнного часу. Але, вже багато з них вже розробляють нові стратегії розвитку свого потенціалу у післявоєнні часи. Процеси глобалізації світової економіки, посилення конкуренції внутрішньому і зовнішньому ринках визначають стратегічні напрямки розвитку організацій, які повинні бути в даний час строго пов'язані з використанням цифрових технології. Обов'язкова умова для збереження належної конкурентоспроможності промислових виробництв є сталий розвиток, що має на увазі безперервне підвищення ефективності. Для успішної діяльності організації при постійних змінах зовнішнього середовища необхідно вибрати пріоритетні напрямки і цілі своєї діяльності, тобто виробити ефективну стратегію.

Найважливішим етапом у процесі стратегічного управління організацією є етап реалізації стратегії, вибір ефективних механізмів щодо реалізації стратегії. При реалізації стратегії може виникнути ряд проблем, пов'язаних з нестачею ресурсів. Однак, не менш важливою проблемою при реалізації є забезпечення інноваційності застосовуваних ресурсів. У промисловості це особливо актуально в частині технологічного обладнання, а також компонентів систем автоматизованого проектування продукції та управління її виготовленням на засадах впровадження комп'ютерізації і цифровізації.

У результаті проведенного дослідження, аналізу спеціалізованої літератури[1] визначено ряд організаційних проблем, які ускладнюють розвиток потенціалу організацій:

1) Донесення бачення і стратегії до безпосередніх виконавців. Перешкодою для реалізації стратегії є ситуація, при якій керівництво не може здійснити переклад своєї концепції і стратегії в сферу зрозумілих і раціональних завдань. Це призводить до того, що зусилля керівництва і виконавців розрізнені.

2) Відсутність взаємозв'язку між стратегічними цілями організації і цілями/завданнями окремих співробітників. Зазвичай діяльність бізнес-одиниць і окремих виконавців фокусується на виконанні бюджету і вирішенні тактичних (короткострокових) завдань. При цьому досягнення стратегічних (довготривалих) цілей практично блокується. Даний бар'єр обумовлений нездатністю підрозділів і окремих виконавців узгодити індивідуальні цілі і цілі підрозділів зі стратегією компанії. У багатьох випадках джерелом даного бар'єру є система заохочення, яка спрямована на досягнення короткострокових ефективних показників і виконання доручень.

3) Розподіл ресурсів, який ніякого відношення до стратегічних пріоритетів не має. У багатьох випадках стратегічне планування і підготовка річного бюджету являють собою незалежні процеси, що існують як би в «паралельних площинах». В результаті - бюджет і розподіл ресурсів значною мірою не мають відношення до стратегічних пріоритетів.

4) Відсутність зворотного зв'язку в процесі втілення стратегії в життя. Системи управління, що реалізуються в більшості компаній, засновані на інформації про поточні результати операційної діяльності. Аналізу показників РСО і чинникам успіху приділяється недостатньо уваги. У результаті компанія не має достатньої інформації з приводу втілення стратегії в життя.

5) Стратегії підміняються цілями або гаслами. Реалізація стратегії успішна тільки в тому випадку, якщо у компанії є чітко сформульована стратегія.

6) Функціональні стратегії не замінюють основної стратегії організації. Багато компаній мають стратегії для HR, для операцій, для продажів, для IT і для більшості інших відділів, але немає загальної ділової стратегії. Реалізація стратегії ускладнена, якщо не неможлива, коли фірмі не вистачає узгодженої бізнес-стратегії.

Реалізація стратегії передбачає узгодження всіх видів діяльності, а також формування прихильності прийнятої стратегії всієї організації. Даний процес також полягає в запуску цілого комплексу заходів, серед яких є стимулювання відповідної поведінки співробітників. Це вимагає особливого управління організацією. Реалізація стратегії вимагає лідерських якостей у керівництва. Головним по впровадженню стратегії повинен бути керівник організації або заступник керівника.

На етапі реалізації стратегії можливий прояв відхилень реальної проблемної ситуації в організації від сформульованої в стратегії вихідної проблемної ситуації. Це пов'язано з організаційними змінами та змінами зовнішнього середовища, які можуть відбутися в процесі розробки стратегії.

Реалізація стратегії, в якій передбачаються масштабні напрямки, як диверсифікація або інтеграція виробництва, послуг, створення нових виробництв, послуг тощо, пов'язана зі формуванням нової організаційної структури. Менш масштабні стратегічні напрями передбачають модернізацію існуючої структури. Реформування структури є необхідною умовою успішної реалізації нової стратегії.

Існує ряд проблем, що з’являються на етапі переходу до нової стратегії. Вони і вимагають здійснювати реорганізацію структури організації. Однією з центральних організаційних проблем є необхідність посилення координації роботи функціональних відділів у руслі нової стратегії. Це відбувається через те, що кожна з служб «дивиться тільки зі свого місця» на нові проблеми. Для посилення координації до функціональної структури додають координаційні комітети міжфункціонального характеру. Коли нова стратегія стосується бізнес-одиниць, розташованих у різних географічних районах, структурі надають регіональний характер.

У багатопрофільних організаціях відповідальність за результати впровадження стратегії та РСО передають бізнес-одиницям. І оскільки бізнес-одиниці є автономними, знову виникає проблема координації виконання завдань нової стратегії в організації в цілому. Нерідко з цією метою на рівні організації створюють спеціальні відділи. Стратегічні функції керівника зосереджені на визначенні єдиного напрямку розвитку, посиленні стратегічної координації між спорідненими видами діяльності, розподілі ресурсів між ними. У ряді організацій в якості координаційних механізмів, крім служб, створюють проектні групи, венчурні групи тощо.

Проектні групи утворюються для управління конкретними стратегічними проектами, де впроваджуються нові технології, розробляється нова послуга тощо.

За мірою стабілізації економіки та подолання підприємствами кризи зростатиме доступність тих джерел фінансування, що мають зовнішній потенціал, таких як випуск акцій та залучення кредитних ресурсів. При цьому варто зазначити, що ці джерела фінансування займають проміжне становище між зовнішніми та внутрішніми ресурсами, так як пов'язані з оплатою за їх використання в тій чи іншій формі (відсотки за кредитами, дивіденди). Ґрунтуючись на цьому, використання залучених джерел стимулює максимальну дієвість їх використання, що має забезпечити економічну доцільність такого стратегічного рішення з урахуванням виплати кредитних зобов'язань.

Сучасною прогресивною тенденцією раціоналізації структури є звільнення її від непрофільної діяльності, концентрація зусиль на основної діяльності. Впровадження аутсорсингу дозволяє організації залишити такі стратегічні функцій (розробка, впровадження інновацій і нових послуг) , а все інше передається іншим фірмам. Тому передача неосновних видів діяльності за межі компанії - важливе джерело вдосконалення її структури взагалі, а при впровадженні нової стратегії - особливо. Відомо, що будь-який вид допоміжної діяльності можна передати постачальнику, який зазвичай володіє більш ефективними навичками і компетенціями для більш якісного і дешевого її виконання, ніж фірма, яка виконує їх тільки для себе.

Передача неосновних видів діяльності на сторону дозволяє організації сконцентрувати свої ресурси і компетенції на основних видах діяльності, на її ланках, які можуть дати унікальні результати.

1. Verweire K. Strategy in Turbulent Times. How to Design a Strategy that is Robust and Future-Proof. URL: https://repository.vlerick.com.

БІЛА АЛЬОНА, здобувачка вищої освіти
Науковий керівник – **ЗАЇКА СВІТЛАНА**, к.е.н., професор, професор кафедри менеджменту, бізнесу і адміністрування
Державний біотехнологічний університет, м. Харків

ЕКСПЕРТНА АНАЛІТИКА В МЕНЕДЖМЕНТІ ЯК ЗАСІБ ПІДТРИМКИ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ

У сучасних умовах розвитку організацій управлінські рішення дедалі частіше ухвалюються за обставин, коли наявної інформації недостатньо або вона має суперечливий характер. Традиційне опертя виключно на статистичні дані поступово доповнюється необхідністю врахування професійного досвіду фахівців та прогнозних оцінок. У цьому контексті особливого значення набуває експертна аналітика, що поєднує обробку даних із узагальненням суджень компетентних осіб.

Застосування експертної аналітики є доцільним у ситуаціях, коли організація стикається з новими умовами діяльності або потребує оцінювання параметрів, які складно виміряти кількісно. Це можуть бути питання, пов’язані з поведінкою споживачів, репутаційними характеристиками чи рівнем професійної підготовки персоналу. У таких випадках управлінські рішення формуються на основі сукупності критеріїв, частина з яких потребує експертного оцінювання [2].

Формування експертних висновків передбачає певну послідовність дій. Передусім визначається коло фахівців, здатних надати обґрунтовані судження щодо досліджуваної проблеми. Далі встановлюються критерії оцінювання та здійснюється узагальнення отриманих результатів, що дозволяє сформувати підґрунтя для подальшого аналізу. Використання формалізованих процедур, таких як колективне оцінювання або ранжирування альтернатив, сприяє зменшенню суб’єктивності отриманих результатів [3].

Важливою сферою застосування експертної аналітики є управління ризиками. У цьому випадку вона дозволяє визначати потенційні загрози, оцінювати їх значущість та формувати заходи реагування. За результатами такого аналізу приймаються рішення щодо розподілу відповідальності та подальшого моніторингу ризиків, що підвищує обґрунтованість управлінських рішень.

Ефективність експертної аналітики значною мірою залежить від її системного використання в організації. Наявність регламентованих процедур, визначених ролей учасників та єдиних критеріїв оцінювання забезпечує узгодженість процесу аналізу та сприяє підвищенню якості прийнятих рішень. У такому випадку експертна аналітика є постійною складовою управлінської діяльності, що дозволяє своєчасно реагувати на зміни умов функціонування [1].

Отже, значення експертної аналітики полягає у формуванні інформаційного підґрунтя для прийняття рішень у ситуаціях, коли формалізовані дані не забезпечують повної картини. Її використання дозволяє

перевести індивідуальний досвід фахівців у систематизовану форму, що робить його придатним для подальшого управлінського застосування.

У разі інтеграції експертної аналітики в управлінську практику організація отримує можливість узгоджувати аналітичні висновки з реальними умовами функціонування, що сприяє більш раціональному використанню ресурсів і своєчасному реагуванню на потенційні загрози. Такий підхід створює передумови для переходу від інтуїтивного ухвалення рішень до їх обґрунтування на основі узагальненого професійного знання.

1. Заїка С.О., Сагачко Ю.М., Грідін О.В. Експертна аналітика як інструмент прийняття управлінських рішень в операційному менеджменті. *Progressive opportunities and solutions of modern scientific potential: XLI International scientific and practical conference (October 02-04, 2024. Toronto, Canada).* Toronto, Canada. 2024. P. 53-55. URL: https://repo.btu.kharkiv.ua/server/api/core/bitstreams/d25fb0f8-1ab5-45bd-8ef0-e32fcad7ecca/content

2. Сагачко Ю.М., Заїка С.О., Грідін О.В. Роль експертної аналітики у взаємодії адміністративного та операційного менеджменту для ефективного прийняття рішень. *Електронний науковий періодичний журнал «Успіхи і досягнення у науці».* 2024. № 6 (6). С. 585-594. DOI: https://doi.org/10.52058/3041-1254-2024-6(6)-585-594 URL: http://perspectives.pp.ua/index.php/sas/article/view/14282/14352

3. Шафоренко І., Заїка С. Експертна аналітика як основа обґрунтування управлінських рішень. *Бухгалтерський облік, контроль та аналіз в умовах інституційних змін: зб. наукових праць VII Всеукраїнської науково-практичної конф., 31 жовтня 2024 р., м. Полтава*. Полтава: ПДАУ, 2024. С. 1331-1332. URL: https://repo.btu.kharkiv.ua/server/api/core/bitstreams/29390acb-c53b-4768-9538-f76a6be818b3/content

БОБЕЛЯК ОЛЬГА, здобувач МН-41
Навчально-науковий інститут управління, психології та безпеки
Львівського державного університету внутрішніх справ, м. Львів
Науковий керівник – **ВОРОНКА ОЛЬГА**
к.е.н., доцент кафедри менеджменту та економічної безпеки
Львівський державний університет внутрішніх справ, м. Львів

МАТЕРІАЛЬНЕ СТИМУЛЮВАННЯ ПРАЦІ В СУЧАСНИХ ЕКОНОМІЧНИХ УМОВАХ

У сучасних економічних умовах матеріальне стимулювання персоналу виступає ключовим чинником зростання продуктивності праці. Тому однією з провідних функцій менеджерів усіх рівнів є вміння визначати мотиви, що спонукають працівників, та здійснювати на них відповідний вплив. Це сприяє не лише підвищенню індивідуальної результативності, а й загальній ефективності діяльності підприємства. Отже, питання матеріального заохочення співробітників у нинішніх ринкових реаліях набуває особливої актуальності.

Видатні мислителі давніх цивілізацій прагнули пояснити природу людської активності та її рушійні сили. Так, давньогрецький філософ Епікур вважав, що саме життєві обставини формували й змушували людину діяти певним чином. Натомість сучасні науковці наголошують, що головним ресурсом будь-якого підприємства є люди – вони забезпечують доходи, конкурентні переваги та перспективи розвитку. У процесі дослідження матеріальної мотивації праці було проаналізовано напрацювання таких авторів, як Богоявленська Ю. Б., Завадський Й. С., Кредісова А. І., Кузьміна О. Є., Нємцова В. Д., Пономаренко В. П., Черкасова В. В., Яцура В. В. та інших.

Система матеріального стимулювання праці являє собою комплекс різних взаємопов'язаних мотивів, які утворюють єдиний процес формування матеріальної зацікавленості працівників у виконанні трудових функцій [1, с. 207].

Матеріальне стимулювання праці здійснюється у грошовій та негрошовій формах.

Грошове стимулювання праці передбачає використання ефективних систем і форм оплати, удосконалення чинної та запровадження нової тарифної сітки, застосування премій, надбавок, винагород за досягнення цілей, програм «участі у прибутках» чи можливості придбання акцій за пільговими цінами.

Матеріальне стимулювання у негрошовій формі охоплює надання компанією подарунків, знижок на власну продукцію, оплату медичного страхування, покращення умов праці та заходи з охорони здоров'я [1, с. 18].

Загалом результативність матеріального стимулювання визначається тим, яку саме систему та форму оплати праці застосовує підприємство.

Згідно із Законом України «Про оплату праці», заробітна плата визначається як винагорода у грошовій формі, яку роботодавець виплачує

працівникові за виконану чи передбачену трудовим договором роботу. Вона складається з трьох основних частин:

- Основна заробітна плата – оплата за виконану роботу відповідно до встановлених норм.
- Додаткова заробітна плата – доплати, надбавки, компенсаційні та гарантійні виплати, а також премії, пов'язані з виробничими результатами.
- Інші заохочувальні та компенсаційні виплати – додаткові стимули, що не входять до перших двох складових [3].

Окрім заробітної плати, премій та надбавок, менеджери активно застосовують інші форми матеріального стимулювання. На сучасному ринку праці конкурентною системою мотивації вважається поєднання трьох рівнів бонусів: щомісячних, щоквартальних та річних. Найбільше значення для працівників мають регулярні щомісячні та квартальні виплати, адже вони є зрозумілими та відчутними у короткостроковій перспективі. Річний бонус, навпаки, сприймається як віддалена перспектива і має менший мотиваційний ефект [4, с. 65].

О. Є. Кузьмін наголошує, що при формуванні системи матеріальних стимулів необхідно враховувати три групи чинників, які впливають як на колективи працівників, так і на окремих виконавців:

- Соціально-психологічні – співвідношення заробітної плати між різними категоріями персоналу;
- Економічні – рівень оплати праці та джерела матеріального стимулювання;
- Організаційні – тарифна система та система посадових окладів [4, с. 208].

У поєднанні з особливостями сучасної економіки ці фактори визначають основні принципи матеріального стимулювання праці:

1. Поступове зростання заробітної плати відповідно до підвищення ефективності виробничо-господарської діяльності;
2. Диференціація оплати праці залежно від груп працівників, умов роботи, трудових досягнень та регіональних особливостей;
3. Можливість підвищення заробітної плати за виконання престижних і відповідальних робіт;
4. Забезпечення перспективи зростання заробітної плати протягом усієї трудової діяльності;
5. Випереджальні темпи зростання заробітної плати порівняно з іншими економічними показниками;
6. Оптимальне поєднання централізованого регулювання та самостійності підприємств у питаннях матеріального стимулювання [1, с. 208–209].

У сучасних економічних умовах кон'юнктура ринку праці постійно змінюється, і високий рівень заробітної плати вже не є єдиним чинником мотивації персоналу. Тому виникає потреба у впровадженні нових методів стимулювання. Досвід зарубіжних компаній свідчить, що одним із

найефективніших інструментів є соціальний пакет, який поєднує елементи матеріального та нематеріального заохочення, водночас підвищуючи імідж підприємства.

Соціальний пакет дозволяє безпосередньо впливати на виробничий процес і може включати: оплату лікарняних та медичне страхування; компенсацію транспортних витрат; фінансування навчання працівників; оплачувані обіди; безкоштовний мобільний зв'язок; путівки у санаторії; матеріальну допомогу при одруженні чи народженні дитини; безвідсоткове кредитування; надання автомобіля у службове чи особисте користування; компенсацію амортизації власного транспорту тощо [2, с. 206].

Отже, матеріальне стимулювання є одним із основних умов продуктивного функціонування підприємства в сучасній економічній ситуації. Стимулювання працівників забезпечує ефективне досягнення цілей підприємства та спонукає до постійного вивчення мотивів та особливостей потреб підлеглих. Сучасні менеджери повинні створювати на підприємствах дієві системи матеріального стимулювання, які відповідають умовам реального стану середовища функціонування підприємств, враховуючи ієрархічність потреб працівників та фактори впливу на процес винагородження.

1. Балабанова Л.В., Сардак О.В. Управління персоналом. Київ: Центр учбової літератури, 2011. 468 с.
2. Бикова А. Л., Воронова В. С. Соціальний пакет як інструмент мотивації працівників. *Молодий вчений*. 2019. №1 (65). С. 182-185. URL: https://molodyivchenyi.ua/index.php/journal/article/view/1993 (дата звернення: 18.03.2026).
3. Закон України «Про оплату праці» від 24.03.1995 № 108/95-ВР. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/108/95-вр (дата звернення: 23.03.2026).
4. Кузьмін О.Є. Основи менеджменту / О.Є. Кузьмін, О.Г. Мельник. К.: «Академвидав», 2007. № 2. 464 с.

БОВСУНОВСЬКА ЄЛИЗАВЕТА, здобувачка вищої освіти
Науковий керівник – **ПОНОМАРЕНКО ІГОР**, к.е.н, доцент,
доцент кафедри маркетингу
Державний торговельно-економічний університет, м. Київ

ІНТЕГРАЦІЯ ДАНИХ ПРО КЛІЄНТСЬКИЙ ДОСВІД У СИСТЕМУ ПРИЙНЯТТЯ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ

У сучасному світі, в умовах глобальної цифровізації та гіперконкуренції, традиційні методи боротьби на ринку, такі як ціновий демпінг або просте розширення асортименту, поступово втрачають свою ефективність. На передній план виходить управління клієнтським досвідом (Customer Experience, CX), яке стає ключовим стратегічним активом підприємства. Сучасний споживач очікує не лише якісний продукт [1], але й персоналізовану взаємодію на кожному етапі свого шляху. Тому здатність компанії швидко адаптувати бізнес-процеси під потреби та очікування клієнта стає вирішальним фактором виживання та сталого розвитку.

Незважаючи на важливість клієнтського досвіду, значна частина вітчизняних підприємств стикається з проблемою «даних у вакуумі». Компанії накопичують величезні масиви інформації про своїх споживачів через CRM-системи, соціальні мережі, програми лояльності та веб-аналітику, але ці дані часто залишаються ізольованими від процесу прийняття реальних управлінських рішень. Виникає парадоксальна ситуація: маючи доступ до детальної інформації про поведінку споживача, топ-менеджмент продовжує приймати стратегічні рішення, спираючись на інтуїцію або застарілі фінансові звіти, які відображають минуле, але не прогнозують майбутнє.

Метою дослідження є обґрунтування механізму інтеграції метрик клієнтського досвіду в систему стратегічного та операційного менеджменту підприємства. Такий підхід дозволить трансформувати розрізнені дані у цінні бізнес-інсайти, що стане основою для проактивних дій, спрямованих на підвищення лояльності споживачів та максимізацію прибутку.

Для побудови ефективної моделі управління необхідно чітко класифікувати типи даних, що використовуються для аналізу. У сучасній теорії менеджменту досвіду виділяють дві ключові групи показників: операційні дані (O-data) та дані про досвід (X-data). Операційні дані – це кількісні показники, які фіксують фактичну діяльність підприємства. До цієї групи належать фінансові звіти, статистика продажів, показники конверсії на сайті, час доставки товару та рівень відтоку клієнтів. Ці дані є об’єктивними та легко вимірюваними, але вони мають суттєвий недолік – це «показники, що запізнюються». Вони констатують наслідки минулих рішень, проте не дають розуміння глибинних причин успіху чи невдачі.

Натомість дані про досвід (X-data) фокусуються на суб’єктивному сприйнятті взаємодії споживачем. Ця група включає метрики лояльності (NPS – Net Promoter Score), індекс задоволеності (CSAT – Customer Satisfaction Score),

індекс клієнтських зусиль (CES – Customer Effort Score), а також якісні дані [2]: відгуки в соціальних мережах та аналіз звернень до служби підтримки. Саме X-data дозволяють виявити емоційний стан клієнта та його мотивацію, виступаючи індикаторами майбутньої поведінки.

Ключова ідея полягає в тому, що управлінське рішення буде ефективним лише за умови поєднання цих двох типів даних. Процес такої інтеграції візуалізовано на рисунку 1.



Рис. 1 – **Циклічна модель інтеграції CX-даних в управлінські рішення**

Запропонована модель працює як замкнений цикл. Першим етапом є збір даних з усіх каналів комунікації (сайт, чати, офлайн-магазини). На етапі аналізу «сирі» цифри перетворюються на розуміння проблеми. Наприклад, якщо ідентифіковано падіння продажів (O-data), аналіз відгуків (X-data) може підказати причину.

Важливим елементом цієї схеми є автоматизація. В ручному режимі обробляти такі масиви інформації неможливо, тому компаніям необхідно впроваджувати CRM-системи та аналітичні дашборди (Business Intelligence). Це дає змогу керівнику бачити проблему в реальному часі і реагувати миттєво, а не чекати кінця місяця. Також варто зазначити економічний ефект. Маркетингові дослідження підтверджують, що втримати існуючого клієнта значно дешевше, ніж залучити нового. Тому інвестиції в систему аналізу клієнтського досвіду окупаються за рахунок зростання LTV (Life Time Value) – прибутку, який клієнт приносить компанії за весь час співпраці.

1. Про захист прав споживачів : Закон України від 12 трав. 1991 р. № 1023-XII. Відомості Верховної Ради України. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1023-12
2. Писаренко Н. Діджитал маркетинг : навч. посіб. Київ : КПІ ім. Ігоря Сікорського, 2020. 100 с. URL: https://ela.kpi.ua/handle/123456789/43517

БОДНАР ОРЕСТА, к.е.н., доцент, доцентка кафедри обліку і аудиту
Відокремлений підрозділ Національного університету
біоресурсів і природокористування України
«Бережанський агротехнічний інститут», м. Бережани
ОСІЯН НАЗАРІЙ, здобувач вищої освіти
Тернопільський національний технічний університет імені Івана Пулюя,
м. Тернопіль

ОСОБЛИВОСТІ ВПРОВАДЖЕННЯ УПРАВЛІНСЬКОГО ОБЛІКУ НА ПІДПРИЄМСТВАХ ХАРЧОВОЇ ПРОМИСЛОВОСТІ

У сучасних умовах господарювання підприємства харчової промисловості стикаються з високим рівнем конкуренції, нестабільністю ринкового середовища та зростаючими вимогами до якості продукції. За таких обставин особливого значення набуває ефективна система управління, важливою складовою якої є управлінський облік. Його впровадження дозволяє керівництву підприємства приймати обґрунтовані рішення, оптимізувати витрати та підвищувати рентабельність виробництва.

Управлінський облік – це система збору, обробки та аналізу інформації про діяльність підприємства, яка використовується для внутрішнього управління. На відміну від фінансового обліку, він орієнтований не на зовнішніх користувачів, а на менеджерів різних рівнів [1, с. 96].

На підприємствах харчової промисловості управлінський облік відіграє ключову роль у контролі витрат на сировину та матеріали, управлінні виробничими процесами, ціноутворенні, плануванні прибутку, оцінці ефективності підрозділів.

Управлінський облік в харчовій промисловості суттєво відрізняється від інших галузей через низку специфічних факторів, а саме: біологічний характер сировини, короткий виробничий цикл, високий рівень регулювання (галузь підпадає під жорсткі санітарні, екологічні та технічні стандарти), сезонність і нерівномірність постачання, багатономенклатурність продукції (підприємства часто виробляють широкий асортимент продукції) [2, с. 151].

Впровадження управлінського обліку в харчовій галузі має враховувати специфіку цієї сфери, зокрема:

1. Швидкопсувність продукції. Значна частина продукції має обмежений термін зберігання, що потребує оперативного контролю запасів і мінімізації втрат.
2. Залежність від сировинної бази. Коливання цін на сільськогосподарську продукцію впливають на собівартість і потребують гнучкої системи обліку витрат.
3. Складність виробничих процесів. Часто виробництво включає кілька стадій переробки, що ускладнює розподіл витрат і калькулювання собівартості.
4. Високі вимоги до якості та безпеки продукції. Необхідність

дотримання стандартів якості потребує додаткових витрат на контроль і сертифікацію.

5. Сезонність виробництва. Для деяких підгалузей характерні сезонні коливання обсягів виробництва, що ускладнює планування.

Процес впровадження управлінського обліку на підприємствах харчової промисловості включає кілька ключових етапів:

1. Аналіз поточної системи обліку. Оцінюється ефективність існуючої системи, виявляються її недоліки.

2. Визначення цілей та завдань. Формуються основні напрями використання управлінського обліку відповідно до потреб підприємства.

3. Розробка облікової політики. Визначаються методи обліку витрат, калькулювання собівартості, формати звітності.

4. Автоматизація облікових процесів. Впровадження спеціалізованих програмних продуктів для обробки даних.

5. Навчання персоналу. Підготовка працівників до роботи з новою системою.

6. Контроль і вдосконалення системи. Постійний моніторинг ефективності та внесення необхідних змін [3].

Однією з ключових задач управлінського обліку в харчовій промисловості є облік витрат. Зокрема, це стосується деталізації витрат за видами продукції, що
дозволяє визначити прибутковість кожного виду продукції. Також важливим є використання нормативного методу обліку. Адже завдяки встановленню норм витрат сировини та матеріалів можна ефективно контролювати відхилення й враховувати технологічні втрати та шукати шляхи їх зменшення.

Впровадження управлінського обліку на підприємствах харчової промисловості є складним, але необхідним процесом, що забезпечує підвищення ефективності діяльності. Урахування галузевих особливостей, правильна організація обліку витрат та використання сучасних інформаційних технологій дозволяють підприємствам оперативно реагувати на зміни ринкового середовища та досягати стратегічних цілей.

Таким чином, управлінський облік виступає важливим інструментом підвищення конкурентоспроможності підприємств харчової галузі та забезпечення їх сталого розвитку.

1. Бутинець Ф. Ф. Управлінський облік: підручник. Житомир: ПП «Рута», 2019. 480 с.
2. Сопко В. В. Бухгалтерський облік в управлінні підприємством. Київ: КНЕУ, 2021. 526 с.
3. Іванюта П. В. Особливості управлінського обліку на підприємствах харчової промисловості. *Економіка та держава*. 2022. № 5. С. 45–49.

БОНДАР МАКСИМ, здобувач МН-41
Навчально-науковий інститут управління, психології та безпеки
Львівського державного університету внутрішніх справ, м. Львів
Науковий керівник - **ВОРОНКА ОЛЬГА,**
к.е.н., доцент кафедри менеджменту та економічної безпеки
Львівський державний університет внутрішніх справ, м. Львів

УДОСКОНАЛЕННЯ ПРОЦЕСУ ПРИЙНЯТТЯ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ НА ПІДПРИЄМСТВІ

Сучасна економічна система зазнає докорінних трансформацій: замість класичних моделей з'являються масштабні корпорації з розгалуженою мережею управління. У таких умовах управлінське рішення перестає бути просто обов'язком директора – воно стає ключовим інструментом професійної діяльності менеджерів усіх рівнів. Сьогодні кар'єрний успіх та лідерські позиції займають ті фахівці, чия компетентність підтверджується здатністю оперативно діяти та приймати результативні рішення в межах своїх повноважень.

Актуальність обраної теми підкріплюється тим, що умови ведення бізнесу стали значно складнішими. Розширення фінансових, технологічних та соціальних зв'язків вимагає від керівників високої якості аналізу та швидкості реакції. Ефективність менеджменту тепер прямо залежить від точності обраних методів управління, адже саме вони забезпечують реалізацію стратегічних цілей компанії. В умовах ринкової нестабільності та високих ризиків, здатність приймати виважені рішення стає головним чинником виживання підприємства та його перемоги у конкурентній боротьбі.

В економічній літературі розкриттю сутності впливу управлінських рішень на розвиток підприємства присвячені праці багатьох науковців, зокрема, таких як Виноградова О.В., Гудзь О.Є., Гусєва О.Ю., Гегель Г.В., Гудзинський О.Д., Наумов О.Б., Сіренко Н.М., Шилар Х, Шумпетер Й., Нуреєв Р. та ін. Вплив управлінських рішень на розвиток підприємства як багатоаспектний і інтегрований процес потребує розробки системної методології обгрунтування такими процесами.

Ефективне управління сьогодні є головною передумовою ринкової стійкості будь-якої компанії. В умовах високої невизначеності національної економіки критичним завданням менеджменту стає не просто підтримання діяльності, а забезпечення розвитку системи через якісні управлінські рішення. Складність цього процесу полягає у необхідності вибору найбільш дієвих методів аналізу, що потребує глибокого розуміння принципів розробки управлінських механізмів.

Саме прийняття рішення слід розглядати як цілеспрямований процес вибору оптимального способу дій. Це фінальний результат інтелектуальної праці суб'єкта управління, головною метою якого є координація роботи всієї організації для досягнення стратегічних цілей [1, с. 54].

Варто наголосити, що будь-яке управлінське рішення – це творчий акт,

продукт діяльності керівника або групи фахівців. Саме тому якість прийнятого вибору слугує головним критерієм оцінки професіоналізму менеджера. Для ефективної реалізації цієї функції управлінець повинен володіти двома ключовими ресурсами: достатнім обсягом повноважень для розв'язання проблем на своєму рівні та повною персональною відповідальністю за наслідки своїх дій [2, с. 59].

Є деякі ознаки, що характеризують управлінські рішення. Розглянемо їх докладніше:

- цілепокладання – керівник спрямовує зусилля на досягнення цілей організації та задоволення власних інтересів;
- наявність вагомих підстав для прийняття рішення – наявність незаперечної інформації, що підтверджує обґрунтованість управлінського рішення;
- орієнтація на певний об'єкт впливу при прийнятті рішення – це орієнтація на цілеспрямованість. Управлінське рішення завжди спрямоване на якийсь об'єкт;
- керівник розглядає управлінське рішення на предмет наявності взаємозв'язку з іншими рішеннями та супутніми елементами. Управлінське рішення не може існувати самостійно, незалежно від інших складових діяльності керівника;
- правильність рішення – це орієнтація на норми і постулати, які складають основу фірмового стилю. Рішення, що суперечать загальноприйнятим нормам, не можуть бути управлінськими;
- рівень ефективності прийняття рішень – пояснює і підтверджує правомірність управлінського рішення. Управлінські рішення традиційно характеризуються високим ступенем ефективності;
- адекватне рішення щодо реакції зовнішнього середовища – менеджер оцінює необхідність і своєчасність свого рішення. Рішення керівника мають бути зваженими, продуманими, сформульованими;
- наявність чіткої стратегії реалізації управлінського рішення – формування алгоритму прийняття управлінського рішення. Управлінське рішення пов'язане з чітким алгоритмом дій, зрозумілим співробітникам. Кожен працівник повинен знати свою відповідальність за виконання управлінських рішень;
- наявність компромісів – чи зачіпає управлінське рішення інтереси інших людей, якою мірою воно їх враховує. Є управлінські рішення, які суперечать інтересам інших осіб або ущемляють інтереси працівників підприємства. Керівник повинен уникати таких рішень і знаходити ефективні альтернативи [3, с. 76].

Прийняття рішень – це свідомий вибір серед доступних варіантів або альтернатив курсу дій, який усуває розрив між поточним і майбутнім бажаним станом організації. Таким чином, цей процес включає багато різних елементів,

але, безумовно, є такі елементи, як проблеми, цілі, альтернативи та рішення - наприклад, вибір альтернативи. Цей процес лежить в основі планування діяльності організації. План – це набір рішень про те, як розподіляти ресурси та як вони будуть використовуватися для досягнення цілей організації.

В управлінні організацією прийняття рішень здійснюється керівниками різних рівнів і є більш формалізованим, ніж у приватному житті. Справа в тому, що тут рішення стосується не тільки однієї людини, найчастіше воно стосується частини або всієї організації, а тому підвищується відповідальність за прийняття організаційних рішень. У зв'язку з цим в організації виділяють два рівні рішень: індивідуальний і організаційний. Якщо в першому випадку менеджера більше цікавить сам процес, його внутрішня логіка, то в другому інтерес зміщується в бік створення відповідного середовища навколо цього процесу [4, с. 189].

Підсумовуючи, можна зазначити, що управлінське рішення є не просто формальним актом, а складним інтелектуальним продуктом, що поєднує в собі глибокий аналіз, стратегічне планування та творчий підхід. Процес, що охоплює розробку, вибір та реалізацію найкращої альтернативи, є «сполучною ланкою» для всіх ключових функцій менеджменту – від мотивації персоналу до жорсткого контролю результатів.

У сучасних реаліях якість прийнятих рішень на кожному рівні управління стає головним мірилом професіоналізму керівника. Вміння оперативно обирати найбільш ефективний варіант дій у складних ситуаціях забезпечує не лише поточну результативність підрозділів, а й створює фундамент для сталого розвитку та виживання всієї організації в умовах непередбачуваного ринку. Таким чином, удосконалення системи прийняття управлінських рішень є стратегічним пріоритетом для будь-якої компанії, що прагне лідерства.

1. Ачкасова Л. М. Оцінювання ефективності управлінських рішень. Економіка транспортного комплексу : збірник наукових праць. Харків : ХНАДУ, 2018. Вип. 23. С. 50–59.
2. Воронкова А., Калюжна Н., Отенко В. Управлінські рішення у забезпеченні конкурентоспроможності підприємства: організаційний аспект: монографія. Харків: ВД «ІНЖЕК», 2008. 512 с.
3. Олійниченко О.М. Аспектний підхід до визначення поняття «управлінське рішення» // Наукові праці НУХТ. 2007. № 21. С. 79–83.
4. Лазоренко Л. В. Методи і технології прийняття управлінських рішень. Київ: МАУП, 2010. 532 с.

БРАЇЛКО АНГЕЛІНА, здобувач вищої освіти
Науковий керівник – **ТЮТЮННИК ЮРІЙ**, к.е.н, доцент,
професор кафедри фінансів, економічних досліджень і туризму,
Полтавський державний аграрний університет, м. Полтава

МІСЦЕ ТА РОЛЬ ФІНАНСОВОГО АНАЛІЗУ В СИСТЕМІ УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ

У сучасних умовах економічного розвитку ефективність роботи підприємств значною мірою визначається якістю управління фінансовими ресурсами та здатністю керівників ухвалювати виважені управлінські рішення. Діяльність бізнес-структур відбувається у контексті динамічного й нестабільного економічного середовища, що характеризується посиленням конкуренції, швидкими змінами ринкової ситуації, впливом глобалізаційних процесів та підвищенням рівня економічних ризиків. У таких умовах особливо важливо забезпечити керівництву підприємства достовірну, повну й оперативну інформацію щодо фінансового стану організації, результатів її господарської діяльності та ефективності використання наявних ресурсів. Відтак, фінансовий аналіз стає ключовим інструментом інформаційного забезпечення, що дозволяє приймати обґрунтовані управлінські рішення та сприяти сталому розвитку підприємства.

Фінансовий аналіз є системою методів і підходів до вивчення фінансово-господарської діяльності підприємства, яка базується на використанні даних фінансової звітності та іншої економічної інформації. Його головною метою є неупереджена оцінка фінансового становища підприємства, аналіз результатів його діяльності та виявлення основних тенденцій розвитку за певний період часу. Опрацювання та узагальнення фінансових даних дозволяють створити необхідну інформаційну базу для прийняття управлінських рішень, спрямованих на підвищення ефективності роботи компанії [1].

Застосування фінансового аналізу дозволяє детально вивчити ключові аспекти діяльності підприємства, оцінити його прибутковість, ліквідність, платоспроможність, фінансову стійкість та рівень ділової активності. Аналіз динаміки та структури фінансових показників сприяє глибшому розумінню тенденцій розвитку компанії, визначенню її сильних і слабких сторін, а також ефективності використання наявних ресурсів. Одним із суттєвих аспектів аналітичної роботи є здатність своєчасно виявляти проблемні зони у діяльності підприємства і встановлювати причини їхнього виникнення.

Фінансовий аналіз є важливим інструментом, який сприяє виявленню внутрішніх резервів для підвищення ефективності функціонування підприємства. Проведення ґрунтовного дослідження фінансових показників дає змогу ідентифікувати напрями вдосконалення управління активами, оптимізації витрат і зростання загальної результативності діяльності підприємства. Завдяки цьому фінансовий аналіз набуває ключового значення у сфері економічних досліджень, забезпечуючи глибоке розуміння фінансового стану організації та

створюючи підґрунтя для прийняття раціональних і обґрунтованих управлінських рішень [2].

У системі управління підприємством фінансовий аналіз займає ключове місце, оскільки створює інформаційно-аналітичну основу для виконання основних управлінських функцій. Результати такого аналізу насамперед використовуються у процесі планування діяльності підприємства. Вони дають змогу об'єктивно оцінити поточний фінансовий стан організації, визначити рівень забезпечення необхідними ресурсами та виявити перспективи подальшого розвитку. На підставі цієї інформації керівництво може складати більш реалістичні й економічно обґрунтовані плани щодо ефективного використання фінансових ресурсів, визначати стратегічні напрями розвитку та оптимізувати параметри господарської діяльності. Крім того, аналіз фінансових показників не тільки відображає результати поточної діяльності підприємства, але й допомагає відстежувати тенденції їхньої зміни, що має важливе значення для визначення довгострокових управлінських орієнтирів [3].

Фінансовий аналіз також є важливим інструментом контролю за результатами функціонування підприємства. Аналізуючи динаміку фінансових показників і порівнюючи їх з плановими або нормативними значеннями, можна ефективно оцінити результативність впроваджених управлінських рішень, виявити причини відхилень від запланованих параметрів та ідентифікувати проблемні аспекти у діяльності підприємства. Такий підхід дає змогу керівництву своєчасно реагувати на зміни у фінансовому стані організації, коригувати управлінські заходи та забезпечувати раціональне використання ресурсів. У підсумку, проведення аналітичних досліджень сприяє формуванню тісного взаємозв'язку між процесами планування, моніторингу та регулювання економічної діяльності підприємства [4].

Фінансовий аналіз відіграє ключову роль у прийнятті управлінських рішень, адже результати такої оцінки дають керівництву підприємства змогу об'єктивно оцінити стан фінансових ресурсів, рівень стабільності фінансів і потенційні ризики в бізнес-діяльності. На основі цих даних розробляються стратегії для підвищення ефективності використання активів, оптимізації витрат, залучення додаткових фінансових ресурсів, а також оцінки доцільності інвестицій у розвиток компанії. Крім того, проведення аналітичних досліджень сприяє прогнозуванню фінансового стану підприємства, що дозволяє своєчасно виявляти можливі негативні тенденції та формувати заходи для їхнього попередження.

Не менш вагомим аспектом є те, що результати фінансового аналізу сприяють підвищенню відкритості діяльності підприємства, а також формуванню довіри з боку зовнішніх споживачів фінансової інформації, зокрема інвесторів, кредиторів та інших зацікавлених сторін. Комплексна аналітична оцінка фінансового стану дозволяє визначити рівень фінансової стійкості підприємства, його привабливість для інвестування та здатність своєчасно виконувати фінансові зобов'язання. У контексті цього фінансовий

аналіз виступає ключовим інструментом не лише для організації внутрішніх процесів управління, а й для забезпечення ефективної взаємодії із зовнішнім економічним середовищем. Це, у свою чергу, сприяє зміцненню ринкових позицій підприємства та покращенню його конкурентоспроможності [5].

Таким чином, фінансовий аналіз відіграє ключову роль у системі управління підприємством, слугуючи джерелом важливої аналітичної інформації для прийняття обґрунтованих рішень. Ретельне узагальнення та правильна інтерпретація фінансових показників дають змогу оперативно оцінювати результати діяльності компанії, аналізувати ефективність використання наявних ресурсів і виявляти основні тенденції її розвитку. Це стає основою для покращення господарської діяльності, посилення фінансової стабільності та забезпечення сталого функціонування підприємства в умовах сучасних економічних викликів.

Застосування результатів фінансового аналізу відіграє ключову роль у забезпеченні більш раціонального використання фінансових ресурсів, оптимізації процесів планування та контролю, а також у підвищенні ефективності реалізації управлінських рішень. Комплексна аналітична оцінка фінансових показників сприяє тому, що керівництво підприємства може оперативно адаптуватися до змін як у внутрішньому, так і в зовнішньому середовищі, ідентифікувати потенційні ризики та визначати стратегічні напрями подальшого розвитку. У цьому контексті вивчення ролі та значення фінансового аналізу в системі управління підприємством набуває особливого значення. Воно становить один із пріоритетних напрямів наукових досліджень і має значну практичну цінність у контексті вдосконалення системи управління діяльністю суб'єктів господарювання.

1. Петрицька О. С. Місце стратегічного фінансового аналізу у формуванні фінансової стратегії підприємства. *Проблеми і перспективи економіки та управління*. 2021. №1(5) . С. 230-234. URL: http://ppeu.stu.cn.ua/article/view/78776.
2. Радзіховська,Ю. М., Уманська В. Г. Роль фінансово-економічного аналізу в системі діагностики детермінантів управління капіталом підприємства. *Ефективна економіка*. 2021. № 7. С. 1-12. URL: https://eprints.cdu.edu.ua/4701/.
3. Нечипоренко А. В., Стабіас С. М. Фінансове планування та прогнозування в системі управління підприємством. *Ефективна економіка*. 2022. № 10. URL: https://doi.org/10.32702/2307-2105.2022.10.17.
4. Василюк М., Кузьмін Т., Дмитрів М. Організація обліку та контролю фінансових результатів як складова системи управління підприємством. 2024. *Економіка та суспільство*. № 68. URL: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-68-167.
5. Кладницька Т., Артімонова І., Кеменяш І., Свиноус Н. Роль і місце фінансового контролінгу в управлінні фінансових корпорацій. *Сталий розвиток економіки*. 2024. № 2 (49). С. 314-318. URL: https://doi.org/10.32782/2308-1988/2024-49-50.

ВІТОВЩИК ТЕТЯНА, доцент кафедри «Права та економіко-фінансової безпеки»
ЗВО «Академія рекреаційних технологій і права»

ЦИФРОВІЗАЦІЯ БУХГАЛТЕРСЬКИХ ПРОЦЕСІВ

Стрімкий розвиток цифрової економіки в сучасному економічному просторі обумовив виникнення необхідності трансформації традиційних підходів до ведення бухгалтерського облік шляхом їх цифривізації. Національні підприємства на сучасному етапі потребують оперативного формування фінансової звітності, мінімізації помилок та оптимізації витрат. У таких умовах цифровізація бухгалтерських процесів стає стратегічним напрямом розвитку системи управління. Цифровізація бухгалтерських процесів за своєю сутністю є процесом впровадження інформаційних технологій або нау-хао у систему ведення обліку, контролю та звітності підприємства, основною метою якого є підвищення ефективності управління [1]. В практиці цифривізація відбувається за такими основними напрямками як автоматизація облікових операцій, запровадження електронного документообігу, використання хмарних сервісів, інтеграція бухгалтерії з управлінськими системами (ERP) та запровадження цифрових інструментів аналітики. Найбільше уваги в аналітичному просторі присвячено питанням використання на практиці хмарних сервісів, що ефективно забезпечують віддалений доступ до даних та їх інформаційну безпеку одночасно. З кінця 2010-х років хмарні технології стали звичайним явищем для багатьох компаній [2].

Як правило, компанії обирають один із двох способів розпочати цифровізацію: або впроваджувати зміни власними силами, або створювати паралельний офіс трансформації. Перший варіант дозволяє здійснити базову міграцію інфраструктури у хмару із мінімальними ресурсами. Другий варіант, з новою командою, ефективніший. Офіс трансформації проводить загальний аудит бізнес-процесів компанії, виявляючи підрозділи, де є ресурси для покращення, та можливості для трансформації. Він поступово впроваджує парадигму цифровізації у конкретні ланцюжки діяльності підприємства [3].

Традиційно великі компанії замовляють стратегічний проект цифрової трансформації у аудиторських фірм «великої четвірки», отримуючи в результаті великий обсяг документів. Після визначення пріоритетних завдань цифровий офіс розпочинає реалізацію стратегії. Нерідко до цифрового офісу приєднується консультант, який займався проектом як підрядник.

Запровадження цифровізації бухгалтерських процесів дозволяє отримати ряд переаг для підприємств. Одним з основних переваг можна вважати досягнення точності та мінімізація помилок, оскільки більшість розрахунків здійснюють програмні алгоритми(наприклад, розрахунок податків, амортизації, резервів, валютних різниць). Додатковим бонусом у запровадженні процесу цифривізації є досягнення оперативності обробки інформації. Розрахунки при використанні цифрових технологій здійснюється в умовах реального часу.

Цифрові технології дозволяють також скоротити витрати у довгостроковій перспективі при цьому підвищити прозорість та контрольованість. Цифрові системи фіксують усі зміни в облікових даних, забезпечують історію операцій та розмежування прав доступу. Це посилює внутрішній контроль і знижує ризик шахрайства. Аудит стає простішим і швидшим завдяки електронним реєстрам і автоматичним звітам. Сучасні цифрові платформи дозволяють здійснювати фінансове моделювання, аналіз рентабельності, прогнозування грошових потоків та оцінку ризиків. Використання Big Data та елементів штучного інтелекту відкриває нові можливості стратегічного планування.

При цьому як і будь-який економічний процес цифривізація бухгалтерського обліку пов’язана з недоліками та ризиками. Такими ризиками можна вважати високі первинні інвестиції та потреба в підвищенні кваліфікації персоналу, кіберризики та загроза витоку даних, технічні збої та залежність від IT-інфраструктури, складність адаптації до змін законодавства, ризик формалізації без реальної оптимізації.

1. Коваль О.В., Лишак О.М. Цифривізація бухгалтерського обліку в Україні. Ефективна економіка. 2024. №2. DOI: http://doi.org/10.32702/2307-2105.2024.2.67
2. Khomyn A. The Role of the Cloud in Digital Transformation. URL: https://soloway.tech/blog/the-role-of-the-cloud-in-digital-transformation/
3. Digitalisation for Recovery in Ukraine. OECD. URL: https://www.oecd.org/ukraine-hub/policy-responses/digitalisation-for-recovery-inukraine-c5477864/

ВЛАСЕНКО АННА, здобувачка вищої освіти
Науковий керівник – **ЗАЇКА СВІТЛАНА**, к.е.н., професор,
професор кафедри менеджменту, бізнесу і адміністрування
Державний біотехнологічний університет, м. Харків

АНАЛІЗ ЕФЕКТИВНОСТІ УПРАВЛІННЯ ТРУДОВИМИ РЕСУРСАМИ ПІДПРИЄМСТВ

Ефективність діяльності підприємства значною мірою визначається рівнем управління трудовими ресурсами, оскільки саме персонал забезпечує реалізацію виробничих завдань та досягнення економічних результатів. Від того, наскільки раціонально використовується трудовий потенціал, залежить продуктивність праці, витрати на виробництво та загальна ефективність функціонування підприємства.

Управління персоналом розглядається як система взаємопов'язаних організаційно-економічних і соціальних заходів, спрямованих на формування, розвиток і використання кадрового потенціалу [1]. Такий підхід передбачає послідовну роботу з персоналом, що включає визначення потреби у працівниках, їх добір, професійний розвиток, мотивацію та оцінювання результатів діяльності.

Аналіз ефективності управління трудовими ресурсами ґрунтується на дослідженні показників використання праці. До них належать чисельність персоналу, його структура, продуктивність праці, фонд оплати праці, рівень заробітної плати та показники руху кадрів. Вивчення змін цих показників дозволяє оцінити стан використання трудового потенціалу та визначити можливості його поліпшення.

Особливе значення має оцінювання продуктивності праці, яка відображає співвідношення між результатами діяльності та чисельністю працівників. Її зростання свідчить про покращення організації праці та ефективність системи мотивації. Водночас важливим є забезпечення узгодженості між динамікою продуктивності та рівнем оплати праці, оскільки порушення такого співвідношення може негативно позначитися на фінансових показниках підприємства.

Ефективність управління трудовими ресурсами пов'язана також із кадровою політикою підприємства, що визначає напрями роботи з персоналом. Вона передбачає планування потреби у працівниках, формування кадрового резерву, організацію навчання та створення системи стимулювання [3]. Наявність дієвих мотиваційних механізмів сприяє підвищенню зацікавленості працівників у результатах діяльності підприємства [2].

Важливим напрямом аналізу є використання фонду робочого часу. Втрати часу через простої або нераціональну організацію виробничих процесів призводять до зниження продуктивності праці. Поліпшення умов праці та вдосконалення організації виробничих процесів позитивно впливають на ефективність використання персоналу.

Інвестиції у розвиток людського капіталу також мають істотне значення. Підвищення кваліфікації працівників і розвиток їх професійних компетентностей створюють передумови для покращення результатів діяльності підприємства та його здатності реагувати на зміни умов функціонування.

Отже, управління трудовими ресурсами є одним із визначальних чинників ефективності діяльності підприємства, оскільки саме через організацію праці та розвиток персоналу формується здатність до досягнення поставлених цілей. Проведення системного аналізу використання трудового потенціалу дозволяє своєчасно виявляти внутрішні резерви та визначати напрями удосконалення кадрової політики.

Поєднання кількісного оцінювання показників праці з урахуванням якісних характеристик персоналу створює передумови для більш зваженого управління трудовими ресурсами, що сприяє не лише підвищенню продуктивності праці, але й забезпечує узгодженість між економічними результатами підприємства та можливостями його кадрового потенціалу.

1. Балабанова Л.В., Сардак О.В. Управління персоналом: підручник. К.: Центр учбової літератури, 2011. - 468 с. https://econom.lnu.edu.ua/wp-content/uploads/2018/07/Upravl_personalom_Balabanova2011.pdf
2. Заїка С., Кускова С., Заїка О. Сутність і проблеми мотивації як фактора розвитку сучасних підприємств. *Підприємництво та інновації*. 2020. Вип. 15. С. 48-52. https://doi.org/10.37320/2415-3583/15.8
3. Управління персоналом : підручник. 2-ге вид., перероб. і доп. / О. М. Шубалий, Н. Т. Рудь, А. І. Гордійчук, І. В. Шубала, М. І. Дзямулич, О.А. Хілуха, П.М. Косінський; за заг. ред. О. М. Шубалого. – Луцьк : ЛНТУ, 2023. – 414 с. https://vstup.htek.com.ua/wp-content/uploads/2024/10/23.5-Shubali.pdf

ДОБРОВОЛЬСЬКА ВІКТОРІЯ, здобувач вищої освіти
Науковий керівник – **БЕЗВЕРХИЙ КОСТЯНТИН**, доктор економічних наук, доцент, доцент кафедри фінансового аналізу та аудиту,
Державний торговельно-економічний університет, м. Київ

АНАЛІЗ РЕНТАБЕЛЬНОСТІ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА (НА ПРИКЛАДІ ПРАТ «ВФ УКРАЇНА»)

Основною метою системи управління є підвищення ефективності підприємств у сучасних економічних умовах. Аналіз фінансових показників та господарської діяльності має важливе значення для оптимізації бізнес-процесів, раціонального використання ресурсів і зміцнення конкурентоспроможності. Об'єктивне дослідження фінансового стану суб’єкта, а також оцінка результативності використання його матеріальних, трудових і фінансових ресурсів разом із можливими шляхами покращення прибутковості становлять ключові аспекти в аналізі господарської діяльності.

При розгляді результатів роботи підприємства особливо важливим є аналіз рентабельності-показника, який служить основним критерієм загальної ефективності організації. Рентабельність не лише відображає прибуток підприємства, але й демонструє результати його діяльності через співвідношення отриманого доходу до витрат за певний період часу. Глибоке вивчення цих показників дозволяє здійснити всебічну оцінку того, як компанія використовує свої ресурси та узагальнити інформацію про економічні процеси з метою визначення слабких місць і резервів для поліпшення фінансової стабільності та прибутковості. Такий систематичний підхід надзвичайно актуальний на конкурентному ринку для забезпечення стійкого розвитку підприємства.

Об'єктом даного дослідження є ПрАТ «ВФ Україна» (також відома як Vodafone Україна), яка займає одну з провідних позицій серед операторів мобільного зв'язку в Україні. Сьогодні компанія відіграє значну роль у сфері телекомунікацій, активно розвиваючи такі напрямки, як мобільний інтернет і цифрові послуги. Окрім цього, ПрАТ «ВФ Україна» робить вагомі фінансові інвестиції в модернізацію та розширення своєї телекомунікаційної інфраструктури, що суттєво підвищує її конкурентоспроможність на ринку [3].

У навчальному посібнику з управлінського аналізу підприємств зазначається, що показники рентабельності виступають важливими індикаторами ефективності роботи організації. Вони узагальнюють результати діяльності підприємства та демонструють рівень прибутковості використаних ресурсів. Аналіз цих показників дозволяє оцінити успішність формування прибутку, визначити вплив різних чинників на фінансовий результат і знайти резерви для покращення ефективності господарської діяльності компанії. Рентабельність реалізованої продукції вимірюється співвідношенням валового або чистого прибутку до виручки від продажу товарів [6]. У 2021 році компанія працювала у стабільному макроекономічному середовищі, що дозволило

сформувати дохід приблизно 20 млрд грн. Цей період відзначався структурою збалансованих витрат та постійним попитом на послуги мобільного зв'язку і передачі даних.

Таблиця 1 - **Основні фінансові показники Прат «ВФ Україна» у 2021-2025 рр.**

Показник	2021	2022	2023	2024	2025
Дохід, млрд грн	20,0	19,6	21,6	24,44	27,0
Чистий прибуток, млрд грн	5,4	4,0	5,1	3,54	3,8
Активи, млрд грн	55	52	58	60	63
Власний капітал, млрд грн	32	30	34	38	38
ROS(рентабельність продажів	27%	20%	24%	14,5%	24%
ROA(рентабельність активів)	9,8%	7,7%	8,8%	5,9%	6%
ROE(рентабельність власного капіталу)	16,9%	13,3%	15,0%	9,8%	10%

Джерело: складено автором на основі річні фінансові звіти ПрАТ «ВФ Україна» за 2021–2024 роки та презентація фінансових результатів за 9 місяців 2025

Однак у 2022 році, дохід компанії знизився до 19,6 млрд грн., через початок масштабних військових дій. Це зменшення пояснюється критичною важливістю телекомунікаційних послуг, попит на які залишається навіть під час складних обставин. У 2023 році доходи повернулися до рівня 21,6 млрд грн, що вказує про здатність компанії адаптуватися до нових умов ведення бізнесу. У 2024 році прибуток зріс до 24,44 млрд грн завдяки збільшенню користування мобільним інтернетом, перегляду тарифів та поступовому відновленню економічної активності. Тренд зростання зберігається й у 2025 році, коли дохід оцінюється в 27 млрд грн. Отже, підприємство пройшло шлях від стадії стабільності через кризове скорочення до посткризового відновлення і подальшого зростання фінансових показників.

У 2021 році компанія показала високий рівень прибутків, які склали близько 5,4 млрд грн, що свідчить про їх ефективність. Проте у 2022 році чистий прибуток зменшився приблизно до 4,0 млрд грн через різке збільшення витрат на відновлення зруйнованої інфраструктури та забезпечення безперервного зв’язку в умовах бойових дій. У 2023 році рівень прибутковості частково зріс до 5,1 млрд грн, однак це не дозволило повернути компанію до довоєнних показників ефективності через продовження високих витрат. Варто також підкреслити важливу тенденцію: у 2024 році, незважаючи на зріст доходів, чистий прибуток зменшився приблизно до 3,54 млрд грн – це вказує на те, що витрати зростають швидше ніж доходи. У 2025 році прибуток стабілізувався на рівні 3,8 млрд грн, хоча ці дані залишаються нижчими в порівнянні з 2021 роком. Це дозволяє зробити висновок, що зниження прибутковості пов’язане не зі спадом попиту, а скоріше із зміною структури витрат.

Аналіз активів підприємства демонструє досить цікаву динаміку: в 2021 році обсяг активів становив 55 млрд грн, що відповідає маштабам діяльності

компанії. У 2022 році цей показник знизився до 52 мільярдів гривень через руйнування інфраструктури та знецінення майна, викликані бойовими діями. Позитивним є те, що в 2023 році активи відновилися до майже 58 мільярдів гривень, що свідчить про ефективність заходів з відновлення та інвестицій. У період 2024–2025 років спостерігається подальше збільшення активів: впровадження нових технологій модернізації обладнання, розвитку мережі та впровадження нових технологій дало свої результати – загальний обсяг активів у межах 60–63 мільярдів гривень.

На кінець 2021 року власний капітал компанії склав близько 32 мільярдів гривень, що свідчить про достатній рівень фінансової стабільності. Однак у 2022 році, через зниження прибутків та загальний економічний тиск, цей показник скоротився до 30 мільйонів гривень. Вже в 2023 році з'явилися перші ознаки покращення бізнес-середовища: власний капітал відновився до 34 мільярдів гривень і продовжив зростати в наступні роки, досягнувши рівня від 36 до 38 мільярдів гривень. Це підтверджує здатність компанії підтримувати стабільність навіть у складних економічних умовах.

Показники рентабельності дозволяють оцінити, як ефективно підприємство використовує свої ресурси. У 2021 році рентабельність продажів досягла 27%, що свідчить про високий рівень ефективності. Проте у 2022 році цей показник знизився до 20%, а в 2023 році частково відновився до 24%. Наступного року рентабельність різко впала до 14,5%, що свідчить про скорочення прибутку на кожну гривню доходу.

Рентабельність активів також знизилась-з 9,8% у 2021 році до 5,9% у 2024 році, що свідчить про падіння використання активів. Щодо рентабельності власного капіталу можна спостерігати схожу тенденцію: вона скоротилась з 16,9% у 2021 році до 10% у 2025-му, що вказує на зниження доходів власників підприємства.

Аналіз показує, що за останні чотири роки «ПрАТ «ВФ Україна» пройшло непростий шлях, який охоплював періоди стабільної роботи, кризові епізоди та етапи адаптації з поступовим відновленням. Незважаючи на негативний вплив зовнішніх чинників, компанія зуміла зберегти рівень доходів, наростити обсяги активів і утримати фінансову стійкість. Водночас, зменшення показників рентабельності свідчить про збільшення витрат і падіння ефективності в найближчий час.

1. ПрАТ «ВФ Україна». Окрема фінансова звітність відповідно до МСФЗ за 2021 рік та звіт незалежного аудитора [Електронний ресурс]. – Режим доступу: file:///C:/Users/romanukx/Downloads/okrema_finansova_zvitnist_vf_ukraine_standalone_21fsu_15092022_ukr_37b6c2bb13.pdf (дата звернення 19.03.2026).
2. ПрАТ «ВФ Україна». Окрема фінансова звітність відповідно до МСФЗ за 2022 рік та звіт незалежного аудитора [Електронний ресурс]. – Режим доступу: file:///C:/Users/romanukx/Downloads/vf_ukraine_separate_fs_2022_ukr_signed_with_audit_report_1683817730_34bbb81966.pdf (дата звернення 19.03.2026).
3. ПрАТ «ВФ Україна». Окрема фінансова звітність відповідно до МСФЗ за 2023 рік та звіт

незалежного аудитора [Електронний ресурс]. – Режим доступу: file:///C:/Users/romanukx/Downloads/okrema_finansova_zvitnist_vidpovidno_do_miznarodnix_standartiv_finansovoyi_zvitnosti_za_rik_shho_zakincivsya_31_grudn_c0bf7e4086.pdf (дата звернення 19.03.2026).
4. ПрАТ «ВФ Україна». Окрема фінансова звітність відповідно до МСФЗ за 2024 рік та звіт незалежного аудитора [Електронний ресурс]. – Режим доступу: file:///C:/Users/romanukx/Downloads/okrema_finansova_zvitnist_prat_vf_ukraina_za_2024rik_f51dce1ef5.pdf (дата звернення:19.03.2026).
5. ПрАТ «ВФ Україна». Презентація фінансових результатів 9 місяців 2025 року [Електронний ресурс]. – Режим доступу: file:///C:/Users/romanukx/Downloads/vodafone_9m2025_results_press_release_ukr_116c92dff1%20(1).pdf (дата звернення:19.03.2026).
6. Парасій-Вергуненко І. М., Назарова К. О., Гордополов В. Ю., Безверхий К. В., Гоцуляк В. Д., Нежива М. О., Негоденко В. С. Управлінський аналіз бізнесу (за видами економічної діяльності): навчальний посібник. Київ: Центр учбової літератури, 2024. Глосарій. С.565 https://doi.org/10.35668/978-611-01-2969-5

ЄМЕЦЬ ВОЛОДИМИР, здобувач вищої освіти
Науковий керівник – **ЗАЇКА СВІТЛАНА**, к.е.н., професор,
професор кафедри менеджменту, бізнесу і адміністрування
Державний біотехнологічний університет, м. Харків

ВПЛИВ СТИЛЮ ЛІДЕРСТВА НА ФОРМУВАННЯ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ

Процес прийняття управлінських рішень нерозривно пов'язаний із особистістю керівника, його професійним досвідом, ціннісними орієнтирами та стилем взаємодії з колективом. Саме стиль лідерства визначає характер постановки завдань, спосіб обговорення альтернатив і міру участі працівників у виробленні остаточного рішення. У цьому контексті управлінське рішення постає як результат інтелектуальної та організаційної роботи керівника, що відбувається в межах певної моделі керівництва [3].

Сутність управлінських рішень, їх структура та класифікація безпосередньо впливають на вимоги до лідера, який здійснює вибір серед можливих альтернатив. Управлінські рішення можуть відрізнятися за рівнем складності, горизонтом планування, ступенем визначеності інформації та наслідками для організації [2]. Відповідно до цього стиль керівництва визначає, чи буде рішення прийматися одноосібно, чи із залученням експертів, чи через колективне обговорення, що, в свою чергу, впливає на якість аналізу та прийняття остаточного варіанта.

Типології стилів лідерства, представлені у сучасних наукових джерелах, дають змогу глибше зрозуміти механізм цього впливу. Зокрема, Перерва І.М. зазначає, що авторитарний стиль передбачає концентрацію повноважень у керівника та мінімізацію участі підлеглих у прийнятті рішень, тоді як демократичний стиль орієнтований на колективне обговорення й розподіл відповідальності [4]. Відповідно, у першому випадку рішення ухвалюються швидше, проте ризик суб'єктивності зростає, а у другому - процес потребує більше часу, але забезпечує ширший спектр аргументів та оцінок.

Стиль лідерства впливає на рівень довіри в колективі, характер комунікацій та готовність персоналу брати участь у виробленні управлінських рішень [5], що означає, що стиль керівництва формує як атмосферу взаємодії, так й інформаційне підґрунтя для прийняття рішень, оскільки від рівня відкритості залежить повнота отриманих даних та різноманітність висловлених позицій.

У міжнародному дискурсі проблема стилів лідерства також розглядається через призму їх впливу на діяльність організації. Узагальнення різних моделей лідерства демонструють, що сучасні керівники поєднують елементи кількох стилів залежно від ситуації, поєднуючи директивність із підтримкою ініціативи працівників [1]. Такий комбінований формат дозволяє враховувати специфіку завдань і рівень підготовки персоналу, що безпосередньо відображається на процесі прийняття рішень.

Сучасне розуміння лідерства пов’язується також із поєднанням управлінської компетентності та моральної відповідальності керівника, що формує довіру в колективі та сприяє легітимності прийнятих рішень [3], що свідчить про те, що стиль керівництва впливає не лише на процедурний бік управління, а й на сприйняття управлінських рішень працівниками.

Таким чином, вплив стилю лідерства на формування управлінських рішень проявляється у способі організації аналітичної роботи, характері комунікації, розподілі відповідальності та процедурі остаточного вибору. Стиль керівництва визначає, чи буде рішення результатом індивідуального розсуду, чи колективного обговорення, чи експертної оцінки. Поєднання професійної компетентності керівника з умінням вибудовувати конструктивну взаємодію створює підґрунтя для обґрунтованих та послідовних управлінських рішень, що відповідають потребам організації та забезпечують її розвиток.

1. Becker B. Leadership Styles: The 11 Most Common & How to Find Your Style. Website hubspot.com. September 14, 2023. URL: https://blog.hubspot.com/marketing/leadership-styles
2. Zaika S., Shaforenko I. The Essence and Classification of Management Decisions: Theoretical and Methodological Aspect. Three Seas Economic Journal. 2024. Vol. 5. № 1. P. 62–68. DOI: https://doi.org/10.30525/2661-5150/2024-5-9
3. Нестуля О.О., Нестуля С.І., Кононец Н.В. Основи лідерства: електронний посібник для самостійної роботи. Полтава: ПУЕТ, 2020. 232 с. URL: http://dspace.puet.edu.ua/bitstream/123456789/10004/1/%D0%9E%D1%81%D0%BD%D0%BE%D0%B2%D0%B8%20%D0%BB%D1%96%D0%B4%D0%B5%D1%80%D1%81%D1%82%D0%B2%D0%B0%20%D0%9F%D0%92%D0%A8-2020.pdf
4. Перерва І.М. Стилі керівництва та їх місце в управлінні діяльністю підприємства. Бізнес Інформ. 2023. № 2. С. 241–248. DOI: https://doi.org/10.32983/2222-4459-2023-2-241-248
5. Томах В., Дорошенко Т., Тимошенко Ю. Стилі лідерства та їх вплив на управління підприємством. Економіка та суспільство. 2024. Вип. 60. DOI: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-60-149

ЖЕРЕБЦОВА ЕВЕЛІНА, здобувачка вищої освіти
Науковий керівник – **ЗАЇКА СВІТЛАНА**, к.е.н., професор,
професор кафедри менеджменту, бізнесу і адміністрування
Державний біотехнологічний університет, м. Харків

РОЛЬ ЕКСПЕРТНОЇ АНАЛІТИКИ В МЕНЕДЖМЕНТІ ОРГАНІЗАЦІЙ ТА ОБМЕЖЕННЯ ЇЇ ЗАСТОСУВАННЯ

У системі менеджменту організацій експертна аналітика використовується як спосіб отримання обґрунтованих оцінок у ситуаціях, коли наявних даних недостатньо для повного розуміння управлінської проблеми. Залучення професійного знання дозволяє доповнити кількісну інформацію якісними судженнями та сформувати цілісне бачення ситуації. У межах дисципліни «Експертна аналітика в менеджменті організацій» вона розглядається як процес узагальнення досвіду фахівців з метою подальшого використання результатів у прийнятті управлінських рішень [3].

Разом із тим практичне застосування експертної аналітики пов’язане з низкою труднощів. Однією з них є вплив суб’єктивних чинників на формування висновків. Оцінки можуть відображати індивідуальний досвід експертів, їх професійні переконання або групову взаємодію, що інколи ускладнює отримання узгоджених результатів. Особливо це проявляється у випадках обмеженості інформації, коли фахівці змушені доповнювати наявні дані власними інтерпретаціями, що підвищує ймовірність розбіжностей у висновках. Як показано у дослідженнях, результати експертного оцінювання значною мірою залежать від організації роботи експертної групи та способів узагальнення їхніх суджень [1].

Не менш важливою проблемою є недостатня уніфікація процедур проведення експертних оцінок. Відсутність чітких вимог до добору експертів, формулювання завдань і обробки отриманих результатів може призводити до неоднозначності висновків, отже, ефективність експертної аналітики безпосередньо залежить від використання узгоджених критеріїв оцінювання та чіткої структури експертного процесу [2].

Такі обмеження мають безпосередній вплив на управлінську діяльність. Невизначеність у висновках може призводити до помилок у прийнятті рішень, що, у свою чергу, потребує додаткових ресурсів для їх уточнення або перегляду, що знижує ефективність використання експертної аналітики як складової системи управління.

Подолання зазначених труднощів пов’язане з удосконаленням процедур експертного оцінювання та впровадженням формалізованих методів узагальнення суджень. Використання структурованих підходів до обробки експертної інформації сприяє підвищенню узгодженості результатів і створює передумови для їх подальшого застосування в управлінській діяльності [1].

Отже, у менеджменті організацій експертна аналітика має значення як засіб формування обґрунтованого бачення складних управлінських ситуацій за

умов обмеженості інформації. Її використання дозволяє поєднати аналітичні дані з професійним досвідом фахівців та сформувати основу для прийняття рішень.

Інтеграція експертних оцінок у процес управління сприяє узгодженню аналітичних висновків із реальними умовами функціонування організації та дозволяє зменшити невизначеність у виборі управлінських рішень. Такий підхід створює можливість переходу від ситуативних рішень до їх більш зваженого обґрунтування на основі узагальненого знання.

1. Архипов О. Проблеми методики отримання та обробки оціночних суджень членів експертної комісії. *Інститут проблем прийняття рішень*. 2006. URL: https://ippi.org.ua/sites/default/files/06aoept.pdf (дата звернення: 22.02.2026).
2. Методичні прийоми аналітичних досліджень та способи оцінювання діяльності підприємств: метод. вказівки для самостійного вивчення теми з дисц. «Експертна аналітика в менеджменті організацій» для здобув. першого (бакалаврського) рівня вищої освіти денної та заоч. форм навчання спец. 073 «Менеджмент»; уклад.: С. О. Заїка, О. І. Бєляєв. Харків: ДБТУ, 2024. 81 с. URL:https://repo.btu.kharkiv.ua/items/748151fe-2550-4361-a75f-9901a34e6582 (дата звернення: 22.02.2026).
3. Шафоренко І., Заїка С. Експертна аналітика як основа обґрунтування управлінських рішень. *Бухгалтерський облік, контроль та аналіз в умовах інституційних змін: зб. наукових праць VII Всеукраїнської науково-практичної конф., 31 жовтня 2024 р., м. Полтава*. Полтава: ПДАУ, 2024. С. 1331-1332. URL: https://repo.btu.kharkiv.ua/server/api/core/bitstreams/29390acb-c53b-4768-9538-f76a6be818b3/content (дата звернення: 20.02.2026).

ЗАЇКА ОЛЕНА, доктор філософії з фінансів, банківської страви та страхування
Державний біотехнологічний університет, м. Харків

РОЛЬ ШТУЧНОГО ІНТЕЛЕКТУ В ФОРМУВАННІ НОВОЇ МОДЕЛІ ПРИЙНЯТТЯ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ

Сучасний етап розвитку управління дедалі більше пов'язаний із застосуванням цифрових технологій, що змінюють саму природу процесу прийняття управлінських рішень. Управлінські рішення, які раніше ухвалювались переважно на основі досвіду керівників та обмежених інформаційних ресурсів, нині дедалі частіше ґрунтуються на аналітичних системах, здатних працювати з великими масивами даних. За таких умов штучний інтелект переходить із розряду технічного засобу до чинника, який визначає структуру, послідовність та зміст прийняття управлінських рішень.

Формування нової моделі прийняття управлінських рішень пов'язане із глибшою інтеграцією аналітичних алгоритмів у процес управління, що є основою зміни їх характеру управлінського вибору [5]. У таких умовах управлінська оцінка поступово доповнюється результатами машинного аналізу, що створює передумови для більш комплексного підходу до прийняття рішень.

Практичне застосування штучного інтелекту у фінансовому управлінні підтверджує зазначену тенденцію, оскільки дозволяє забезпечити більш точний розподіл ресурсів та підвищити обґрунтованість управлінських рішень [1]. У результаті управлінські рішення дедалі частіше формуються на основі поєднання статистичних оцінок і прогнозних розрахунків.

Зміни виявляються також у внутрішній структурі процесу прийняття рішень. Традиційна модель передбачала безпосередній перехід від інформації до управлінського рішення, тоді як сучасна модель включає додатковий аналітичний рівень, сформований за участю інтелектуальних систем. При цьому застосування штучного інтелекту у фінансовому управлінні сприяє підвищенню точності прогнозування, що зменшує рівень невизначеності у процесі прийняття рішень [2].

Подальший розвиток нової моделі пов'язаний зі зміною ролі даних, які перестають виконувати допоміжну функцію та набувають статусу основи для оцінювання можливих сценаріїв розвитку організаційних систем. Використання штучного інтелекту у фінансовій сфері сприяє більш точному аналізу ризиків і прогнозуванню результатів [3], що перетворює процес прийняття рішень на багаторівневу аналітичну процедуру.

Застосування інтелектуальних систем, здатних здійснювати обробку інформації у режимі реального часу, створює умови для формування механізмів підтримки управлінських рішень, які поєднують технічну точність із професійною оцінкою [4]. У результаті рішення набувають аналітичної завершеності ще до їх остаточного ухвалення.

Важливою ознакою сучасної моделі є зміна співвідношення між

швидкістю та обґрунтованістю управлінських рішень. Підвищення оперативності традиційно супроводжувалося зменшенням глибини аналізу, проте використання штучного інтелекту змінює таку залежність, поєднуючи швидкість із високим рівнем аналітичної деталізації. Інтеграція інтелектуальних технологій у систему управління сприяє більш раціональному використанню ресурсів та вдосконаленню управлінських процедур [5], унаслідок чого оперативність прийняття рішень більше не суперечить їх аналітичній обґрунтованості.

Зміна моделі прийняття рішень впливає також на роль керівника, який перестає бути єдиним джерелом інтерпретації інформації. Управлінський процес дедалі більше передбачає взаємодію людської оцінки з результатами машинної аналітики, а формування рішень відбувається у межах спільної інтелектуальної діяльності.

Проведений аналіз дозволяє стверджувати, що використання штучного інтелекту змінює сам принцип формування управлінських рішень, оскільки між інформацією та остаточним вибором з'являється аналітичний рівень, сформований за участю інтелектуальних систем. Унаслідок цього управлінські рішення поступово набувають характеру узгодженого результату, що поєднує машинні розрахунки та професійне судження, створюючи передумови для більш впорядкованого й передбачуваного прийняття рішень у складних умовах сьогодення.

1. Asatova N.S., Mazhiyeva G. Public finance management using artificial intelligence. *Journal of Economic Research & Business Administration*. 2025. № 153. P. 130-144. DOI: https://doi.org/10.26577/be202515339
2. Kumar M., Gupta M., Kumar D. A study of the impact of artificial intelligence on financial management. *EPRA International Journal of Multidisciplinary Research (IJMR)*. 2026. № 969. DOI: https://doi.org/10.36713/epra25600
3. Olar A.-N., Bilți R., Cilan T.-F., Rusu C.-M. The influence of artificial intelligence on financial management decision. *Journal of Financial Studies*. 2025. Vol. 10. P. 346-361. DOI: https://doi.org/10.55654/JFS.2025.10.SP.23
4. Tewari V. Artificial intelligence enabled embedded systems for modern management. *ICTACT Journal on Microelectronics*. 2026. Vol. 11. P. 2227–2231. DOI: https://doi.org/10.21917/ijme.2026.0374
5. Weng T. Theory and practice of deep integration of artificial intelligence and business management. *Proceedings of Business and Economic Studies*. 2025. Vol. 8. P. 133-139. DOI: https://doi.org/10.26689/pbes.v8i8.13359

ЗАПАРІЙ ВІКТОРІЯ, здобувач вищої освіти
Науковий керівник – **НАШКЕРСЬКА ГАЛИНА**, доцент,
Львівський національний університет імені Івана Франка

УПРАВЛІНСЬКИЙ ОБЛІК, БІЗНЕС-АНАЛІТИКА ТА ПІДТРИМКА УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ

Управлінський облік та бізнес-аналітика є ключовими інструментами інформаційного забезпечення і підтримки управлінських рішень в умовах фундаментальної перебудови компаній, за рахунок впровадження новітніх технологій. Підвищення оперативності, достовірності та аналітичної цінності управлінської інформації неможливо без інтеграції сучасних інформаційних інструментів. Застосування бізнес-аналітики надає користувачам інформацію необхідну для розвитку стратегічного управління та ефективного функціонування підприємств.

Управлінський облік докорінно відрізняється від фінансового, оскільки його функції розширюються внаслідок формування не стільки економічної, скільки інформації про використання трудових, технічних, технологічних, енергетичних, інформаційних, логістичних, ринкових та інших ресурсів у розрізі структурних підрозділів і бізнес-процесів [2, с. 105–106].

Сучасні ринкові умови вимагають від підприємств підвищення якості управління та ефективності своєї діяльності, для вирішення проблеми конкурентоспроможності, забезпечення довгострокової стабільності підприємства та підвищення прибутків. Сучасне середовище насичене значними обсягами інформаційних потоків, і відшукати необхідні відомості та правильно спрямувати їх для досягнення поставлених цілей є доволі складним завданням. Інформація є основною складовою та основними результатом управлінського обліку. Управлінський персонал, через обмежений обсяг або відсутність повної та якісної внутрішньої інформації, втрачає можливість своєчасно та оперативно вирішувати проблемні ситуації та реагувати на ринкові зміни. Необхідної умовою для швидкого пристосування до змін на ринку є створення внутрішньої облікової інформаційної системи управління. Облікова інформація повинна бути своєчасною, простою, доступною, надійною, цілісною та сприяти підвищенню обґрунтованості прийняття оперативних рішень. Управлінський облік забезпечує внутрішніх користувачів оперативною інформацією, яка необхідна для планування, оцінки та контролю всередині організації та прийняття ефективних та своєчасних управлінських рішень.

Підприємства щодня стикаються з новими викликами зумовленими стрімким розвитком технологій та необхідністю швидкої цифрової трансформації. У таких умовах традиційні методи управління поступаються місцем інтелектуальним системам, які дозволяють не просто фіксувати минулі події, а й моделювати майбутні сценарії розвитку бізнесу в режимі реального часу. В таких умовах дуже важливо створити таку управлінську інформаційну

систему, яка буде забезпечувати керівництво необхідними даними, які будуть допомагати ідентифікувати проблему, пошуку можливих шляхів вирішення та вибору оптимального рішення. Можна зробити висновок, що саме управлінський облік – це інформаційна база підтримки прийняття управлінських рішень.

Інформація сьогодні є одним з головних ефективних інструментів, які дозволяють адаптуватися до умов стрімкого розвитку суспільства, економіки, технологій та мінімізувати вплив на діяльність підприємств нових викликів у сфері ведення бізнесу. Впровадження таких ефективних інструментів як бізнес-аналітика, стає не тільки бажаним, а й необхідний підґрунтям для забезпечення конкурентоспроможності, фінансової стійкості та змоги прогнозувати подальший розвиток економічної діяльності підприємства. Підприємства, які мають відповідну інформаційну базу, яка формується у процесі виявлення, обробки даних, швидше приймаються якісні та обґрунтовані управлінські рішення. Створення сучасних баз даних для потреб бізнес-аналітики можливе завдяки впровадженню новітніх ІТ-рішень і цифрових інструментів, які дозволяють автоматизувати процеси аналізу даних, гарантувати достовірність показників і забезпечити об'єктивність та обґрунтованість управлінських рішень.

Сучасні системи бізнес-аналітики забезпечують управлінцям суттєві конкурентні переваги, оскільки дають змогу отримувати зведену аналітичну інформацію у різних розрізах, як у табличному, так і у графічному вигляді без додаткових технічних навичок [1, с. 154].

Керівники й менеджери, під час прийняття стратегічних управлінських рішень, які спрямовані на збільшення частки на ринку, зміцнення довіри інвесторів та здатністю реагувати на різкі зміни на ринку, потребують інформації як про внутрішнє, так і про зовнішнє середовище функціонування підприємства.

Управлінський облік на стратегічному рівні володіє сукупністю інструментів, які здатні ефективно сприяти реалізації довгострокових цілей підприємства та підвищенню результативності заходів, що здійснюються в межах обраної стратегії його розвитку.

Стратегічний управлінський облік це напрям розвитку управлінського обліку, що має стратегічну спрямованість, метою якого є формування внутрішньої й зовнішньої інформації, необхідної для прийняття обґрунтованих стратегічних рішень. Роль облікової системи у стратегічному розвитку підприємства полягає в наданні необхідної обліково-аналітичної інформації управлінському апарату для визначення напряму дій в межах стратегії розвитку підприємства із витрачанням мінімальних зусиль на її підготовку та забезпечення високої гнучкості обліково-аналітичних процесів у випадку зміни довгострокової стратегії [3, с. 237–238].

Управлінський облік в умовах цифрової економіки розширює свої функції та значення. Компанії зосереджені на створенні ефективної системи

інформаційних систем, що зумовлює необхідність суттєвого перегляду традиційних бізнес-процесів і трансформації бізнес-середовища, вимагаючи від суб'єктів господарювання оперативного переосмислення й адаптації власних стратегій, у тому числі й у сфері управлінського обліку.

Прогрес інформаційних технологій та цифровізація бізнес-процесів дозволяють адаптувати облікові дані до запитів як зовнішніх, так і внутрішніх користувачів інформації. Це забезпечує автоматизовану обробку масивів інформації, створюючи надійне підґрунтя для прийняття рішень управлінський персоналом всіх рівнів.

Основною складовою управлінських рішень є процес збирання, аналізу, збирання, аналізу та передачі інформації до зацікавлених осіб, для подальшого планування та прийняття управлінських рішень. Збір та накопичення даних щодо бізнес-процесів формує інформаційну основу для здійснення аналізу, планування й бюджетування, що допомагає менеджменту підприємства у прийнятті та оптимізації бізнес-рішень, а також у розробленні короткострокових і довгострокових стратегій розвитку.

Система підтримки управлінських рішень інтегрує управлінський облік та бізнес-аналітику в єдине середовище для керівника, що дозволяє приймати обґрунтовані рішення, що має важливе значення для продуктивності організацій.

В умовах поширення діджитал-технологій автоматизація бізнес-процесів на підприємстві виступає важливим елементом формування ефективної системи взаємозв'язку між об'єктами обліку. Діджитал-технології забезпечують гнучкість, оперативність і стійкість підприємства в умовах управлінських ризиків. Розвиток цифрових технологій відіграє провідну роль у формуванні якісної інформації, яка створює передумови для якісного управління, прийняття своєчасних управлінських рішень та забезпечення прибутковості сучасного бізнесу.

Пріоритетними напрямами подальших досліджень у сфері управлінського обліку в умовах діджиталізації є такі кілька напрямів: дослідження впливу штучного інтелекту та машинного навчання на розвиток управлінського обліку, зокрема у сфері прогнозування та управління ризиками; оцінка адаптації систем управлінського обліку до швидких змін ринкового середовища та економічної нестабільності; а також вивчення впливу глобалізаційних процесів і цифрової трансформації з урахуванням міжнародного досвіду організації управлінського обліку.

Таким чином, управлінський облік та бізнес-аналітика в умовах цифрової інтеграції виступає інформаційним фундаментом для формування раціональних управлінських рішень та забезпечення стратегічного розвитку підприємства. Інтеграція бізнес-аналітики й сучасних інформаційних технологій розширює можливості обробки та об'єднання даних, сприяє зниженню ризиків і підвищенню оперативного реагування на зміни ринкового середовища. Поєднання управлінського обліку та бізнес-аналітики формує ефективну

систему підтримки управлінських рішень у коротко- та довгостроковій перспективі.

1. Білоскурський Р. Р. Бізнес-аналітика як основа прийняття управлінських рішень в умовах використання інформаційних систем / Р. Р. Білоскурський, Л. В. Скращук // Бізнес-навігатор. - 2022. - Вип. 1. - с. 151-154. – URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/bnav_2022_1_29.
2. Пушкар М. С. Управлінський облік – складова загальної облікової системи інформації / М. С. Пушкар, М. Р. Пушкар // Вісник економіки. - 2024. - Вип. 1. - С. 94-110. - URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vtneu_2024_1_9
3. Ярема Я. Р. Стратегічний облік у системі управління підприємством. Причорноморські економічні студії. Бухгалтерський облік, аналіз та аудит. Випуск 74. 2022. с. 234–239. URL: https://bses.in.ua/journals/2022/74_2022/%D0%9F%D0%A0%D0%95%D0%A1%20%E2%84%9674_2022.pdf.

ЗАХАРОВА НАТАЛЯ, к.е.н, доцент,
доцент кафедри управління та адміністрування,
Мелітопольський державний педагогічний університет імені Богдана Хмельницького, м. Запоріжжя

ІНФОРМАЦІЙНО-АНАЛІТИЧНЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ УПРАВЛІННЯ ФІНАНСАМИ ПІДПРИЄМСТВ

Важливість інформаційно-аналітичного забезпечення у системі управління фінансами підприємств зумовлена тим, що фінансові рішення є основою стабільного функціонування суб'єкта господарювання, його конкурентоспроможності та можливості стратегічного розвитку. У сучасних умовах підприємство постійно стикається з необхідністю оперативного реагування на зміни зовнішнього середовища: коливання валютних курсів, інфляційні процеси, нестабільність фінансових ринків, зміни податкового законодавства, ризики зниження платоспроможності контрагентів, логістичні та виробничі обмеження. За таких умов ефективне фінансове управління стає неможливим без системного збору, обробки, аналізу та інтерпретації інформації. При цьому інформаційно-аналітичне забезпечення виступає ключовим інструментом, який дозволяє підприємству не лише фіксувати фінансовий стан, але й здійснювати прогнозування, оцінювати ефективність діяльності, оптимізувати витрати та формувати обґрунтовану фінансову політику.

Інформаційно-аналітичне забезпечення управління фінансами підприємства можна визначити як сукупність методів, інструментів, процедур та інформаційних ресурсів, що використовуються для збору, систематизації, обробки, аналізу й інтерпретації фінансової інформації з метою прийняття ефективних управлінських рішень.

Переважна частина сучасних науковців виокремлює дві основні складові інформаційно-аналітичного забезпечення, а саме інформаційну та аналітичну. У науковій літературі вони можуть позначатися як елементи, компоненти або підсистеми, що не змінює їх функціонального призначення. Грінченко Р.В., Колібабчук О.Б. зазначають, що відповідно до системного підходу доцільно виділяти інформаційне, аналітичне, програмно-технологічне та інтелектуальне забезпечення [1].

Основною метою інформаційно-аналітичного забезпечення є формування якісної інформаційної бази для фінансового менеджменту, яка дозволяє:

- оцінювати фінансовий стан підприємства;
- аналізувати фінансові результати та структуру капіталу;
- контролювати рух грошових потоків;
- прогнозувати фінансові ризики;
- забезпечувати обґрунтованість планування та бюджетування;
- підтримувати управлінські рішення на стратегічному та оперативному рівнях.

Особливість інформаційно-аналітичного забезпечення у системі управління фінансами підприємств полягає в тому, що воно охоплює як внутрішні джерела даних (бухгалтерський облік, фінансова звітність, внутрішні бюджети), так і зовнішні (макроекономічні показники, фінансові ринки, законодавчі зміни, інформацію про конкурентів та контрагентів). Взаємодія цих інформаційних потоків формує цілісну систему підтримки фінансових рішень.

Таким чином, управління фінансами підприємства потребує постійного використання інформації різного характеру, яка забезпечує прийняття управлінських рішень на стратегічному та оперативному рівнях (табл. 1).

Таблиця 1 - **Використання інформації у прийнятті фінансових рішень підприємства**

Вид інформації	Управлінські рішення, що приймаються на основі даних
Нормативно-правова	забезпечення відповідності фінансової діяльності підприємства чинному законодавству; здійснення податкового планування; визначення податкових зобов'язань; формування фінансової політики та внутрішніх регламентів підприємства; контроль дотримання фінансових норм, правил і стандартів
Обліково-звітна	оцінка фінансового стану; управління доходами, витратами; управління дебіторською та кредиторською заборгованістю; оперативне фінансове управління
Планово-прогнозна	бюджетування; фінансове планування; побудова фінансової стратегії
Інформація фінансових ринків	управління валютними операціями; оцінка вартості кредитних ресурсів; вибір джерел фінансування; прийняття інвестиційних рішень; аналіз ринкових тенденцій

У контексті посилення нестабільності зовнішнього середовища, цифровізації економічних процесів та зростання вимог до оперативності управлінських рішень особливої актуальності набуває питання вдосконалення системи інформаційно-аналітичного забезпечення управління фінансами підприємств. Сучасні підприємства функціонують у динамічному інформаційному просторі, де швидкість обробки даних та здатність трансформувати інформацію в обґрунтовані управлінські рішення визначають рівень їх конкурентоспроможності та фінансової стійкості. Водночас зростання обсягів даних, ускладнення фінансових процесів та підвищення ризиків інформаційної безпеки формують нові вимоги до організації інформаційно-аналітичної роботи.

В умовах невизначеності інформаційно-аналітичне забезпечення фінансового управління набуває особливої ролі, що пов'язане такими позиціями.

По-перше, зростає потреба в оперативній інформації, яка повинна бути актуальною та доступною в реальному часі. Це пояснюється тим, що фінансові рішення повинні прийматися швидко, з урахуванням динаміки змін.

По-друге, підвищується значення прогнозної та аналітичної інформації. Підприємство повинно не лише аналізувати фактичні дані, а й використовувати

методи прогнозування, сценарного аналізу та оцінювання ризиків для підготовки до можливих змін у зовнішньому середовищі.

По-третє, посилюється роль системи фінансового контролінгу, яка забезпечує комплексний підхід до аналізу результатів діяльності та формування управлінських рекомендацій.

По-четверте, актуальним стає впровадження цифрових технологій, які дозволяють автоматизувати збір даних, інтегрувати інформаційні потоки та підвищувати точність розрахунків.

Сибірцев В.В., Кравченко В.П. та Подплєтній В.В. зазначають, що основними викликами, які стоять перед системою інформаційно-аналітичного забезпечення управління фінансами підприємств, є:

- адаптація до швидко змінюваних ринкових умов;
- потреба в авансованих аналітичних інструментах;
- інтеграція різноманітних джерел даних;
- підтримка великої кількості даних;
- забезпечення безпеки даних [2].

Відзначимо, що в умовах економічної нестабільності та високої невизначеності інформаційно-аналітичне забезпечення управління фінансами підприємства має бути адаптивним, динамічним і комплексним, оскільки саме ці характеристики дозволяють своєчасно реагувати на зміни зовнішнього середовища та знижувати рівень фінансових ризиків.

Ефективно організована інформаційно-аналітична система створює основу для прийняття обґрунтованих управлінських рішень, спрямованих на підтримання фінансової стійкості, раціональне використання ресурсів і підвищення результативності фінансово-господарської діяльності. У зв'язку з цим формування дієвого інформаційно-аналітичного забезпечення слід розглядати як стратегічне завдання підприємства, реалізація якого сприяє зміцненню фінансової безпеки та забезпеченню довгострокового розвитку.

1. Грінченко Р.В., Колібабчук О.Б. Поняття та складові інформаційно-аналітичного забезпечення управління бізнес-процесами підприємств. *Economic space*. 2024. №196. DOI: https://doi.org/10.30838/EP.196.165-170

2. Сибірцев В. В., Кравченко В. П., Подплєтній В. В. Інформаційно-аналітичне забезпечення управління фінансами в сучасних умовах розвитку. *Академічні візії.* 2023. Вип.24. DOI: https://doi.org/10.5281/zenodo.10056988

ІВАНОВА ОРИНА, здобувач вищої освіти
Науковий керівник – **ОСТАПЕНКО ТЕТЯНА**, к.е.н, доцент,
викладач вищої категорії,
ВСП «МФК ДВНЗ «ПДТУ»

ВПЛИВ ПРОГРАМ БЛАГОПОЛУЧЧЯ ПРАЦІВНИКІВ НА ПРОДУКТИВНІСТЬ ПРАЦІ ТА ЕФЕКТИВНІСТЬ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА

З позиції управління підприємством впровадження програм благополуччя працівників має безпосередній вплив на результати діяльності організації. Добробут співробітників сприяє формуванню здорових поведінкових моделей, зокрема розвитку корисних звичок, зниженню ризику серцево-судинних захворювань, покращенню якості сну та відпочинку, а також підвищенню здатності до самоконтролю та ефективного подолання стресових ситуацій. У результаті зменшується ймовірність професійного вигорання та виникнення психологічних проблем, що позитивно відображається на працездатності персоналу та загальній ефективності діяльності підприємства.

Рівень благополуччя працівників безпосередньо впливає на ключові бізнес-процеси організації. Насамперед це стосується продуктивності праці. Працівники, які перебувають у сприятливому фізичному та психологічному стані, здатні приймати більш обґрунтовані рішення, демонструють вищу працездатність і ефективніше виконують свої професійні обов'язки. Таким чином, забезпечення належного рівня благополуччя сприяє підвищенню загальної результативності діяльності персоналу.

Працівники, які мають належний фізичний та психологічний стан, здатні ефективніше виконувати свої функціональні обов'язки, швидше приймати управлінські рішення та демонструвати більш високий рівень концентрації уваги. Дослідження показують, що компанії, які впроваджують програми підтримки благополуччя персоналу, можуть отримати приріст продуктивності приблизно на 20–21 %, а також значно скоротити кількість днів непрацездатності працівників [1].

Важливим аспектом є також формування позитивного морально-психологічного клімату в колективі. Коли організація приділяє увагу задоволенню фізичних, психологічних і фінансових потреб працівників, співробітники відчувають більшу підтримку та цінність власного внеску у діяльність компанії. Це сприяє зростанню командного духу, підвищенню рівня взаємної довіри та формуванню більш ефективної взаємодії між працівниками.

Крім того, програми благополуччя позитивно впливають на репутацію підприємства як роботодавця, що є важливим фактором залучення та утримання висококваліфікованих фахівців. Організації, які підтримують баланс між професійним і особистим життям працівників, мають більш привабливий імідж на ринку праці. Це підвищує їхню конкурентоспроможність у боротьбі за таланти та сприяє зниженню рівня плинності кадрів.

Ще одним важливим результатом впровадження програм Well-being є підвищення рівня клієнтоорієнтованості персоналу. Працівники, які задоволені умовами праці та відчувають підтримку з боку організації, більш мотивовані до якісного виконання своїх обов'язків і прагнуть забезпечити високий рівень обслуговування клієнтів. У такому випадку співробітники фактично виступають своєрідними амбасадорами бренду, демонструючи позитивне ставлення до компанії та її продуктів.

Дослідження міжнародних організацій та науковців свідчать, що рівень благополуччя працівників безпосередньо пов'язаний із показниками продуктивності, залученості та стабільності персоналу. Зокрема, за даними досліджень [2], працівники, які відчувають підтримку з боку роботодавця щодо власного благополуччя, демонструють вищу продуктивність праці, мають менший рівень професійного вигорання та рідше змінюють місце роботи. Команди, в яких працівники впевнені, що компанія дбає про їхній добробут, характеризуються вищими показниками ефективності, продуктивності та прибутковості діяльності підприємства.

Важливим аспектом впливу програм благополуччя є зменшення рівня професійного вигорання та стресу. Високий рівень психологічного навантаження, конфлікти в колективі та дисбаланс між роботою й особистим життям негативно впливають на працездатність працівників і можуть призводити до зниження ефективності діяльності підприємства. За оцінками міжнародних досліджень, депресія та тривожні розлади щороку спричиняють втрату близько 1 трлн доларів світової економіки через зниження продуктивності праці [3]. Саме тому впровадження програм підтримки психологічного здоров'я, розвитку емоційної стійкості та управління стресом є важливим елементом сучасної кадрової політики.

Крім того, програми благополуччя позитивно впливають на рівень залученості та мотивації персоналу. Працівники, які відчувають турботу з боку організації, більш активно беруть участь у робочих процесах, демонструють більшу ініціативність та зацікавленість у досягненні стратегічних цілей компанії. Працівники з високим рівнем благополуччя значно частіше проявляють лояльність до роботодавця та виявляють готовність рекомендувати свою компанію як привабливе місце роботи [2].

Ще одним важливим результатом реалізації програм well-being є зниження рівня плинності кадрів та прогулів. Працівники, які задоволені умовами праці та відчувають підтримку з боку керівництва, рідше змінюють роботу та мають нижчий рівень відсутності на робочому місці. Дослідження свідчать, що впровадження програм благополуччя може зменшити кількість лікарняних днів приблизно на 25–30 %, що позитивно впливає на ефективність використання трудових ресурсів підприємства [4].

Важливим є також вплив програм благополуччя на якість обслуговування клієнтів підприємства. Задоволені та мотивовані працівники більш відповідально ставляться до виконання своїх обов'язків, краще взаємодіють із

клієнтами та сприяють формуванню позитивного іміджу компанії на ринку. Це, у свою чергу, сприяє підвищенню конкурентоспроможності підприємства та зростанню його фінансових результатів .

Таким чином, реалізація стратегії підтримки благополуччя працівників є важливим інструментом підвищення ефективності діяльності підприємства. Вона дозволяє не лише покращити умови праці та психологічний стан персоналу, але й сприяє підвищенню рівня залученості співробітників, зміцненню їхньої лояльності до організації та мотивації до досягнення стратегічних цілей компанії.

Отже, аналіз наукових джерел свідчить, що впровадження програм благополуччя працівників є важливим чинником підвищення продуктивності праці та ефективності діяльності підприємства. Забезпечення фізичного, психологічного та соціального комфорту персоналу сприяє формуванню сприятливого морально-психологічного клімату в колективі, підвищує рівень залученості та мотивації працівників, знижує ризик професійного вигорання і плинності кадрів, а також позитивно впливає на якість виконання трудових обов'язків. У результаті реалізації програм well-being організації отримують більш стабільний, лояльний та продуктивний персонал, що сприяє підвищенню конкурентоспроможності підприємства, зміцненню його репутації на ринку праці та забезпеченню довгострокової ефективності господарської діяльності.

Отже, менеджмент благополуччя працівників (Well-being) є важливим інструментом сучасного управління персоналом, що сприяє підвищенню ефективності діяльності організації через зростання мотивації, залученості та покращення корпоративного клімату. Благополуччя має комплексний характер і охоплює фізичні, психологічні, соціальні, професійні та фінансові аспекти, що потребує системного підходу до його забезпечення. Використання сучасних моделей, таких як PERMA та Gallup, дозволяє ефективно оцінювати і розвивати програми Well-being, що, у свою чергу, сприяє сталому розвитку підприємства та підвищенню його конкурентоспроможності.

1. Dahl H. Workplace Wellness Program Statistics Wellness programs improve employee health, productivity, and deliver significant cost savings. https://gitnux.org/workplace-wellness-program-statistics/ (дата звернення: 13.03.2026).
2. Employee Wellbeing: What It Is, Why It Matters and How to Improve It. URI: https://www.gallup.com/workplace/404105/importance-of-employee-wellbeing.aspx.aspx (дата звернення: 13.03.2026).
3. Wellbeing at Work, by the Numbers. URI: https://www.indeed.com/lead/wellbeing-at-work-by-the-numbers (дата звернення: 13.03.2026).
4. The Impact of Employee Well-being Programs on Job Satisfaction. URI: https://blogs.vorecol.com/blog-the-impact-of-employee-well-being-programs-on-job-satisfaction-8736 (дата звернення: 15.03.2026).

ІВЧЕНКО ВОЛОДИМИР, к. с-г н., генеральний директор
ПОЛОНСЬКА ОЛЬГА, старший науковий співробітник
СОЛОШОНОК АЛЛА, головний науковий співробітник
Український науково-дослідний інститут продуктивності агропромислового комплексу, м. Київ

ЦІНОВА АДАПТАЦІЯ ХЛІБОПЕКАРСЬКИХ ПІДПРИЄМСТВ УКРАЇНИ В УМОВАХ ВОЄННОГО ЧАСУ

На сьогодні ринок хлібопекарської продукції в Україні демонструє поступове відновлення після падіння виробництва у 2022 році, зумовлене стабілізацією роботи підприємств та адаптацією до умов війни. Виробники пристосовуються до роботи в умовах енергетичної нестабільності, постійного переналаштування виробництва та обмеженого доступу до деяких ринків збуту своєї продукції.

Основними тенденціями на ринку хлібопекарської продукції є зростання цін через енергетичні витрати, зниження споживання на душу населення, розвиток локального виробництва – в цілому зростання зумовлене комплексом економічних та енергетичних факторів.

З початку січня 2026 року витрати хлібопекарських підприємств зросли на 6 – 7 %. Найбільше на це вплинули: подорожчання електроенергії для бізнесу майже на 30 %; підвищення мінімальної заробітної плати; витрати на пальне для генераторів через перебої з електропостачанням [1].

Звідси відмічене зростання середніх цін на всі види хлібопекарської продукції вже починаючи з 2023 року.

За даними моніторингу, проведеного НДІ «Украгропромпродуктивність» на продуктових ринках України проаналізовано середні ціни на основні види хлібопекарської продукції за період із січня 2023 року по січень 2026 року (табл. 1).

Таблиця 1 - **Середні ціни на хлібопекарську продукцію на продовольчих ринках України за 2023-2026 рр.**

Види хлібопекарської продукції	Січ. 2023 р.	Січ. 2024 р.	Січ. 2025 р.	Січ. 2026 р.	січ. 2026 р. до січ. 2025 р., %	січ. 2026 р. до січ. 2023 р., %
Хліб з борошна пшеничного вищого ґатунку	34,59	35,35	40,70	46,69	114,7	135,0
Хліб з борошна пшеничного першого ґатунку	29,91	31,14	35,49	41,51	117,0	138,8
Хліб житньо-пшеничний	30,22	31,17	35,68	41,05	115,1	135,8
Батон	40,61	42,37	48,78	55,92	114,6	137,7

**сформовано за даними НДІ «Украгропромпродуктивність» [2].*

Так, серед проаналізованих видів хлібопекарської продукції за період із

січня 2023 по 2026 роки найбільше ціни зросли на хліб з борошна пшеничного першого ґатунку на 38,8 % і становили 41,51 грн/кг, також на цей вид хліба найбільше ціни зросли і за перід із січня 2025 по січень 2026 року на 17,0 %. На більш популярний серед населення вид хліба – житньо-пшеничний, ціни зросли за період із січня 2023 по 2026 роки від 30,22 грн/кг до 41,05 грн/кг, що склало 35,8 %. Найменший ріст цін за цей період зафіксовано на хліб з борошна пшеничного вищого ґатунку – на 35,0 %.

Згідно з проведеним ціновим аналізом встановлено, що ціни зростають як в довгостроковому так і в короткостроковому періодах. Стосовно помісячного зростання проаналізовано середні ціни на хліб житньо-пшеничний на продуктових ринках України з січня 2025 року по січень 2026 року (рис.1).

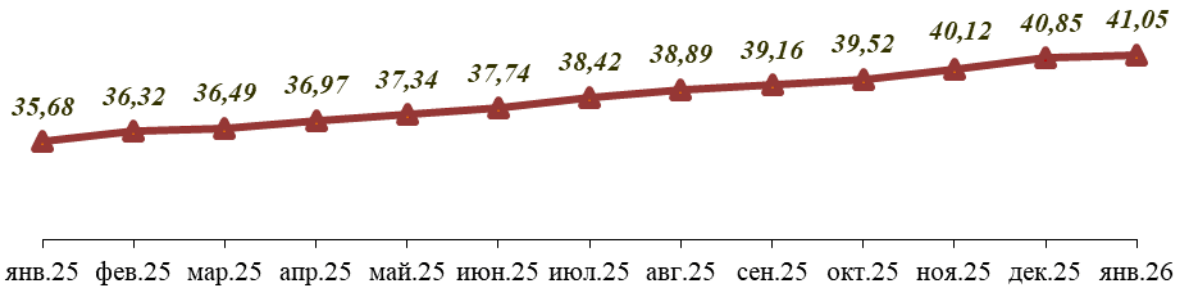


Рис 1 – **Динаміка цін на хліб житньо-пшеничний за січень 2025 р. – січень 2026 р., грн/кг**

Помісячна тенденція показує поступове зростання ціни від січня 2025 року – 35,68 грн/кг до 41,05 грн/ кг у січні 2026 року, що склало 17,0 %. Найбільший ріст цін від місяця до місяця зафіксовано у лютому, липні та грудні 2025 року – 1, 8 %. За інші місяці ціни зростали від 0,5 % до 1,2 %.

Подорожчання хліба в ці місяці має як сезонні причини, так і специфічні економічні чинники, характерні для України. Так із січня зазвичай зростають тарифи на електроенергію для бізнесу та мінімальна заробітна плата, що змушує пекарів переглядати цінники вже в лютому. Також використання генераторів через перебої зі світлом та перехід на дорожче «арктичне» дизельне пальне суттєво здорожують логістику та випікання. Стосовно сировини, то до кінця зими запаси якісного зерна минулого врожаю зменшуються, а ціна на борошно зростає.

Липень місяць – це період перед надходженням нового врожаю, початкові ціни часто високі через невизначеність щодо обсягів збору та світові біржові тенденції. А в кінці року виробники закладають у грудневі ціни прогнозоване зростання витрат (податків, енергоносіїв) на наступний рік, тому ціни зростають більшими темпами.

Аналізуючи ціни по регіонах України станом на січень 2026 року зафіксовано, що в цілому найвищі ціни на хліб і хлібобулочні вироби були у м. Києві, Київській, Чернігівській областях, а найнижчі – у Закарпатській, Вінницькій областях, на хліби пшеничні найнижчі ціни у Миколаївській та Одеській областях.

Середні ціни на хліб житньо-пшеничний по регіонах України у січні 2026 року вказують на те, що найвищі ціни були у м. Києві, Київській області – 54,24 грн/кг і 49,73 грн/кг, найнижчі – у Закарпатській, Вінницькій областях – 35,99 грн/кг і 36,13 грн/кг (рис2).

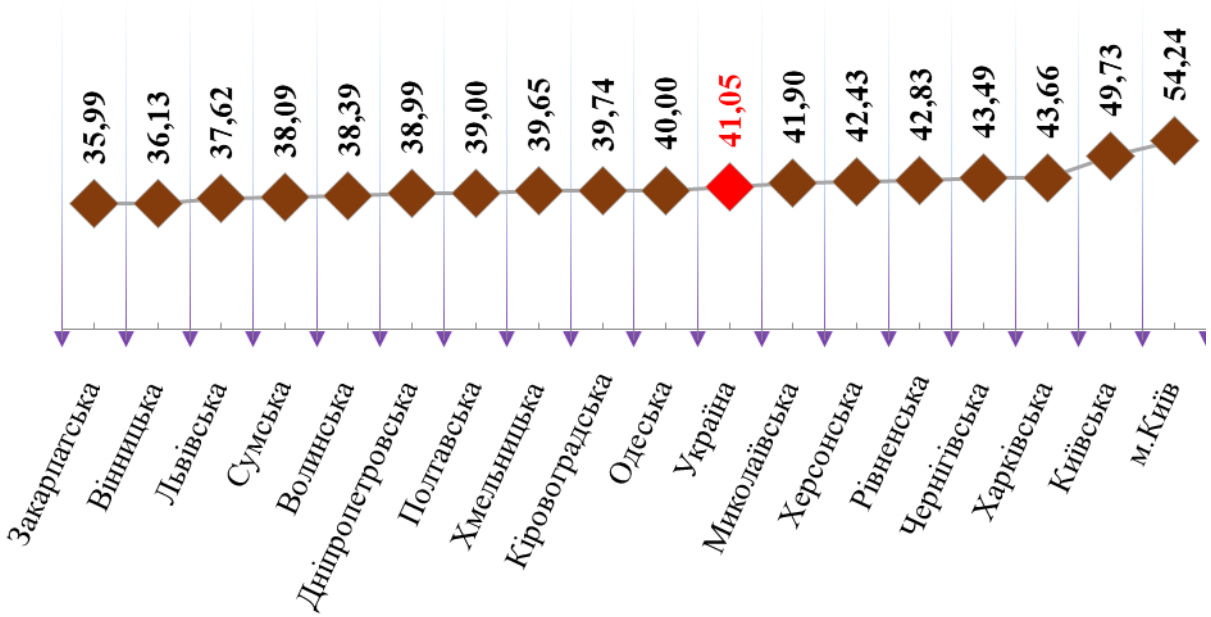


Рис 2 – **Середні ціни на хліб житньо-пшеничний по регіонах України у січні 2026 року, грн/кг**

У більшості регіонів України хлібозаводи, що виробляють хліб масового вжитку, формально віднесені до об'єктів критичної інфраструктури або життєзабезпечення. Втім, на практиці цей статус часто не гарантує безперебійного живлення [3].

На вартість хліба впливають не лише енергетичні обмеження, а й коливання цін на сировину, зростання логістичних витрат і фонду оплати праці. Це змушує виробників закладати додаткові витрати у собівартість продукції, що може призвести до подорожчання певних гатунків хліба.

Хлібопекарська галузь, незважаючи на складнощі, активно адаптується, впроваджуючи нові види продукції та забезпечуючи населення базовим продуктом харчування.

1. В Україні зросте ціна на хліб: виробники пояснили причини. URL: https://glavcom.ua/economics/personal-money/u-ljutomu-podorozhchaje-khlib-virobniki-pojasnili-prichini-1102153.html
2. Аналітичні дослідження роздрібних цін на продовольчих ринках / В. М. Івченко, О. Е. Майданюк, О. С. Зірнзак та ін. – К.: НДІ «Украгропромпродуктивність», 2026. – 92 с.
3. В Україні рекордно зросте ціна на головний продукт: експерт попередив українців. URL: https://www.agronomy.com.ua/novyny/5309-v-ukraini-rekordno-zroste-tsina-na-holovnyi-produkt-ekspert-poperedyv-ukraintsiv.html

КІТ АРТЕМ, здобувач освіти третього рівня
Науковий керівник – **ДОРОШКЕВИЧ КАТЕРИНА**, д.е.н., доцент,
професор кафедри менеджменту і міжнародного підприємництва
Національний університет «Львівська політехніка», м. Львів

МОДЕЛЮВАННЯ ІННОВАЦІЙНОЇ ПОВЕДІНКИ ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ МІЖНАРОДНИХ ЕКОНОМІЧНИХ ВІДНОСИН

Як відомо, моделювання інноваційної поведінки належить до важливих завдань інноваційного менеджменту підприємства в умовах міжнародних економічних відносин. Воно передбачає розроблення та ретельне вивчення відповідних моделей, забезпечуючи комплексне відображення характеристик досліджуваного об'єкта (підприємства) та, формуючи інформаційну основу для його подальшого прогнозування його розвитку.

Вивченню окресленої проблематики присвячено низку статей вітчизняних та іноземних дослідників економістів. Розглянемо вибрані праці за тематикою. Для вивчення інноваційної поведінки Волкова Л. О. рекомендує створення мультиагентної імітаційної моделі, яка визначає вплив на поведінку персоналу зміни визначеного числа параметрів, чим забезпечує прогнозування [1]. Водночас основний акцепт моделі скерований на стимулювання інноваційної активності шляхом зміни параметрів моделі, маніпулювання ресурсами, що залишило фінансові індикатори як результуючі показники інноваційної взаємодії агентів поза увагою. Для усунення такого недоліку, у статті авторів Гадецька С. В. та Філатова Л. Д. рекомендовано використання математичного апарату теорії ігор. Він забезпечує кількісну оцінку результатів моделювання, вивчення ефективності і пріоритетності запланованих інновацій, сценарне моделювання інноваційного розвитку підприємств тощо [2]. Удачина К. О. підтримує думку щодо необхідності аналізування фінансових показників у процесі моделювання поведінки підприємства. Авторкою рекомендовано концепцію моделювання економічної поведінки суб'єктів господарювання, яка базується на теоретичних положеннях статистичного та системного аналізу, теорії економічних циклів, використанні економіко-математичних методів та моделей, що реалізована для забезпечення зростання економічної ефективності функціонування суб'єкта господарювання [3].

Для прогнозування інноваційної поведінки, що сфокусовано на управлінні інноваційними процесами, Боярською М. О. запропоновано системно-динамічну імітаційну модель, створену у програмі Vensim [4]. Як позитивні сторони моделі відзначимо використання математичних залежностей, які характеризує фінансові показники інноваційної діяльності підприємства та автоматизацію розрахунків програмою Vensim (автоматично формує набір графіків, розрахункові таблиці значень обраних змінних у заданих часових рамками моделі). Проте також відзначимо використання припущень моделі (наприклад, що сталої частки інноваційної продукції у сумарному продажі), що знижує результативність імітацій та прогнозних значень. У статті Заіки Ю. А.

2017 закладено науково-методичні основи моделювання поведінки підприємства. По суті, рекомендуючи різноманітні моделі, автором сформовано поведінкові патерни (patterns), притаманні різним типам організацій в умовах інноваційної діяльності [5]. Такі моделі не забезпечують математичну точність та належний апарат прогнозування, проте виконують функцію концептуального інструменту математичного моделювання. Отже, моделювання інноваційної поведінки пов'язане із її усестороннім дослідженням, що серед іншого передбачає використання моделей, призначених для визначення економічних ефектів управлінських інноваційних рішень, опису відкладених реакцій, накопичених у часі, що у науковій літературі не є повністю дослідженим. Описані явища характеризують динамічні залежності, які у контексті інноваційної поведінки вказують на те, що вплив факторів проявляється не одразу, а через певний період. Економічні ефекти, виражені фінансовими індикаторами інноваційної діяльності підприємства мають затриманий характер, оскільки рішення щодо інвестицій, R&D, впровадження технологій або стратегічно-тактичних змін у діяльності підприємств реалізуються поступово. Таким чином їх вплив накопичується у часі.

Тож, для моделювання інноваційної поведінки підприємства в умовах міжнародних економічних відносин слід застосувати дистрибутивно-лагову модель, для специфікації параметрів якої доцільно використати метод Койка, поетапне додавання лагів та метод Алмона. Метод Койка, що ґрунтується на припущенні про адаптивні очікування і передбачає геометричне згасання впливу лагів у часі, залежить від накладених структурних обмежень. Покрокове додавання лагів забезпечує можливість послідовного оцінювання впливу кожного лагу дистрибутивно-лагової моделі інноваційної поведінки підприємства на результативну змінну. Алмонів підхід водночас дозволяє зменшити кількість параметрів дистрибутивно-лагової моделі інноваційної поведінки підприємства завдяки використанню поліномів для моделювання ваг лагів, що забезпечує гладку й економічно логічну форму розподілу впливу у часі.

1. Волкова Л. О. Мультиагентний підхід до дослідження інноваційної поведінки працівників промислового підприємства. *Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія: Міжнародні економічні відносини та світове господарство*. 2016. № 10 (1). С. 91-94.
2. Гадецька С. В., Філатова Л. Д. Особливості моделювання інноваційної поведінки суб'єктів господарювання. *Економічна теорія та право*. 2019. № 1. С. 73-88.
3. Удачина К. О. Моделювання економічної поведінки суб'єктів господарювання: дис. ... канд. ек. наук : 08.00.11. Дніпро, 2017. 219 с.
4. Боярська М. О. Прогнозування поведінки моделі управління інноваційними процесами з використанням імітаційного моделювання. *Інвестиції: практика та досвід*. 2011. № 22. С. 56-58. URL: http://www.investplan.com.ua/pdf/22_2011/15.pdf
5. Заіка Ю. А. Науково-методичні основи моделювання поведінки підприємства. *Причорноморські економічні студії.* 2017. № 13 (2). С. 85-88.

КЛИМ КАТЕРИНА, здобувач фахової передвищої освіти
Науковий керівник – **СЛИВ'ЯК ІГОР,** старший викладач
циклової комісії бухгалтерського обліку
ВСП «Гусятинський фаховий коледж»
Тернопільського національного технічного університету імені Івана Пулюя

УПРАВЛІНСЬКИЙ ОБЛІК: КОНЦЕПТУАЛЬНІ ОСНОВИ ТА ОСОБЛИВОСТІ

В умовах сьогодення, які характеризуються глобалізацією стратегічних ринків, і, як правило, інтенсифікацією змін облікового середовища, одну з ключових ролей відіграє управлінський облік. Проаналізувавши наукову літературу у сфері формування управлінського обліку, прослідковуються певні тенденції, а саме: відсутність єдиної науково сформованої позиції щодо розуміння його методологічної сутності, що є визначальним чинником, який ускладнює реалізацію його засад та функціональних особливостей.

Виходячи з цього, метою дослідження є спрямування ракурсу на визначення особливостей управлінського обліку та формування обґрунтованої авторської позиції у тлумаченні «обліку доходів і витрат» як сутності обліку. Саме таку ознаку виділяють у своїх працях науковці Голов С.Ф. [2] та Сопко В.В. [3]. Авторська точка зору формується на понятті, що в управлінському обліку слід конкретизувати складову частину понять «доходи і витрати підприємства» за аналітичним аспектом, з метою більш точнішого визначення фінансових результатів діяльності підприємства. Також доречно було б зауважити, що управлінський облік ґрунтується на показниках статистичного та бухгалтерського обліку, що зокрема відображено в наукових дослідженнях вчених у сфері обліку, таких як Бутинець Ф.Ф. [1] та Фаріон І.Д. [4], і як наслідок цього є процес поглиблення та системної деталізації, результатів бухгалтерського фінансового обліку в частині доходів, витрат і результатів діяльності підприємства з метою ефективного управління ними.

Перехід до ринкових умов господарювання зовсім інакше окреслює становище підприємства в економічному середовищі. Результативність його стратегії має пряму залежність від системи стратегічного менеджменту, яка забезпечує справжню економічну незалежність, його здатність до конкуренції та позицію на ринку.

Прогрес ринкових умов в Україні спричинив докорінні метаморфози і в обліковій системі що відбуваються, з орієнтацією на міжнародні нормативи бухгалтерського обліку і фінансової звітності.

Розкриваючи тему концептуальних основ управлінського обліку, який, як самостійна економічна система, сформувався і набув значного поширення декілька десятиліть тому, слід виходити з того, що наявність тієї чи іншої облікової системи визначається "оточенням", у якому вона діє. Бухгалтерський облік і управлінський облік зокрема є віддзеркаленням політичних, економічних та майнових взаємовідносин у громаді, які, як результат, знаходять своє відображення в поглядах обліку та їхньому втіленні на практиці.

Управлінський облік за ринкових умов господарювання прийнято вважати не лише обліком витрат суб'єкта господарювання, а, насамперед, науково обґрунтованим впорядкованим аналітичним обліком активів, зокрема: необоротних та нематеріальних активів, виробничих запасів та засобів, грошових коштів та їх еквівалентів, розрахунків з контрагентами, власного капіталу та зобов'язань тощо.

У процесі зростання ролі управлінського обліку в системі нових ринкових викликів та формуванні важливих економічних процесів, його суть зводиться не лише до спостереження та фіксації фактів господарювання підприємства, систематизації його результатів, але через своє безпосереднє функціональне призначення він інформує управлінську ланку підприємства про результати діяльності його підрозділів, які знаходять своє відображення в системі облікової діяльності підприємства. Такі дії носять прямий цілеспрямований вплив на якість рішень управлінського персоналу, та ефективність менеджменту підприємства в цілому.

Саме управлінський облік є ключовою з'єднувальною основою, яка забезпечує усі ланки управлінської системи достовірною та правдивою економічною інформацією, що в свою чергу стає головним чинником ефективного функціонування моделі керівної діяльності та забезпечення прозорості процесу управління підприємством.

Розглянувши функціональні засади управлінського обліку, передусім варто зазначити, що історично він мав допоміжне значення після фінансового обліку. Проте глобалізація ринків, розширення економічних можливостей підприємств, зміни в технологічних системах, ефективне державне регулювання, а також якісне зростання рівня освіти менеджерів за останні десятиліття прискорили розвиток управлінського обліку, що і систематизувало його визнання його як соціальної царини дослідження.

Саме тому запровадження управлінського обліку в господарській діяльності в умовах сьогодення є важливою системною умовою їх успішної роботи та створення найбільш вдалої ринкової інфраструктури. Переконані, що розглянуті у статті засади сприятимуть більш ефективному використанню управлінського обліку як системного інформаційного джерела для керівної ланки підприємства в процесі прийняття рішень в управлінні господарськими суб'єктами.

1. Бутинець Ф.Ф. Управлінський облік: зміст, значення, перспективи розвитку [Текст] / Ф.Ф. Бутинець // Вісник. – Житомир. – 2018. – №8. – С. 4.
2. Голов С.Ф. Фінансовий і управлінський облік. [Текст] / С.Ф. Голов, В.І. Єфименко – К.: Лібра, 2016. –546 с.
3. Сопко В. Бухгалтерський облік. навч. посібник. / В. Сопко. – К.: КНЕУ, 2018.
4. Фаріон І.Д. Управлінський облік [Текст]: підруч. / І.Д. Фаріон, Т.М. Писаренко. – К.: Центр учбової літератури, 2021. – 792.

КОМИШАНЧЕНКО АРТЕМ, викладач
СУЛІМА ГАННА, здобувач передвищої освіти
ВСП «Вовчанський фаховий коледж ДБТУ», м. Харків

ОБҐРУНТУВАННЯ ТА ВИБІР ОБЛІКОВОЇ ПОЛІТИКИ ПІДПРИЄМСТВА В СУЧАСНИХ УМОВАХ

Особливості розвитку цифрової економіки впливають, зокрема, на формування облікової політики економічних суб'єктів, яка повинна враховувати специфіку суб'єкта (організаційно-правову форму, масштаби діяльності, фінансову стратегію, галузеву належність тощо). Крім того, професійно та грамотно складена облікова політика сприяє правильній оцінці фінансових результатів діяльності, при цьому її вибір та обґрунтування у значній мірі визначають економічну ефективність функціонування конкретної організації, дозволяють оптимізувати податкові платежі та забезпечують прозорість і достовірність обліку.

Нормативне регулювання облікової політики та її зміст на національному рівні визначаються також НП(С)БО 1 «Загальні вимоги до фінансової звітності» [1], П(С)БО 6 «Виправлення помилок у фінансових звітах» [2], Методичними рекомендаціями щодо облікової політики підприємства [3] тощо.

В економічній літературі облікова політика розглядається на макро- та мікрорівнях. Зокрема, макрорівень передбачає формування національної облікової політики, а мікрорівень визначає облікову політику на рівні економічного суб'єкта. Так, держава визначає загальні правила та принципи обліку, а економічні суб'єкти закріплюють вибір конкретних способів оцінки об'єктів обліку. Ще одна точка зору на сутність облікової політики полягає в тому, що політика розглядається як засіб досягнення бажаного прибутку, а саме економічний суб'єкт обирає такі методи ведення обліку та оцінки об'єктів обліку, які дозволяють оптимізувати оподатковуваний прибуток.

На нашу думку, головне завдання облікової політики – формування повної, достовірної та максимально об'єктивної інформації про діяльність організації з метою ефективного управління. Роль облікової політики проявляється у усуненні жорстких обмежень у системі бухгалтерського обліку та протиріч чинного законодавства, а також у вдосконаленні системи нормативного регулювання бухгалтерського обліку.

До найбільш значущих факторів, що впливають на вибір та обґрунтування облікової політики, можна віднести: форму власності економічного суб'єкта та організаційно-правову форму, специфіку галузі, види економічної діяльності та масштаби бізнесу, організаційну та управлінську структури, рівень інформатизації діяльності підприємства, зокрема управлінського обліку тощо.

Як відомо, кожне підприємство ставить собі за мету максимізацію прибутку, проте не слід нехтувати фінансовим станом. Тому кожен суб'єкт повинен вирішувати завдання оптимізації прибутку за умови збереження стійкого фінансового положення. Грамотно складена облікова політика

дозволяє вирішити поставлене завдання. Облікова політика дає можливість, обираючи певний комплекс методологічних прийомів, сформувати уявлення про фінансовий стан економічного суб'єкта. Стійкість економічного розвитку організації та її конкурентоспроможність залежать від фінансових результатів. Таким чином, на законних підставах облікова політика дозволяє проводити маніпуляції з показниками звітності (розміром прибутку або збитку, оцінкою активів тощо), моделюючи економічну ситуацію, необхідну підприємству на даний момент.

Варто відзначити, що облікова політика, залежно від вибору методів оцінки активів та зобов'язань, може впливати на фінансовий результат діяльності економічного суб'єкта. Прикладом такого впливу є застосування різних методів амортизації основних засобів, оцінки виробничих запасів, застосування різних баз розподілу загальновиробничих витрат, методів калькулювання виробничої собівартості продукції, а також оцінки нових об'єктів обліку.

Здійснюючи вибір найважливіших елементів облікової політики, рекомендується виходити з конкретних умов, що склалися в організації: метод визначення доходів і витрат; перелік прямих витрат та порядок їх розподілу на залишки незавершеного виробництва та готову продукцію; порядок списання основних засобів на витрати; метод нарахування амортизації, метод списання сировини, матеріалів, придбаних товарів тощо.

Отже, специфіка діяльності конкретного підприємства та використання різних інформаційних технологій визначають аспекти та елементи формування її облікової політики. Облікова політика може об'єктивно впливати на підсумкові (фінансові) показники діяльності організації та окремої галузі в цілому, дозволяє формувати достовірну бухгалтерську (фінансову) та управлінську звітність, є важливим інструментом оптимізації податкового навантаження суб'єкта.

Облікова політика виступає основним, а іноді й єдиним документом, створеним на базі законодавчих і нормативних актів, що регулюють методику бухгалтерського та податкового обліку у економічного суб'єкта. Вітчизняне законодавство у сфері бухгалтерського обліку відносить облікову політику до організаційного рівня нормативного регулювання, тому вступ цього нормативного акта в силу здійснюється шляхом видання наказу керівником економічного суб'єкта.

Багато керівників економічних суб'єктів недооцінюють роль облікової політики у підвищенні ефективності фінансово-господарської діяльності та забезпеченні достовірності бухгалтерської звітності, зокрема в умовах цифровізації. Тим часом облікова політика забезпечує прозорість та достовірність облікової інформації, дозволяє оптимізувати розмір податкових платежів, знижувати трудомісткість облікових процедур, спрямовує керівництво на вирішення стратегічних управлінських та облікових завдань. На наш погляд, правильне розуміння облікової політики та якість її складання

опосередковано впливають на економічну ефективність діяльності підприємства. У зв'язку з цим формування, затвердження та застосування облікової політики потребує пильної уваги та контролю.

Сьогодні впровадження та використання цифрових і інформаційних технологій, інтегрування за їх допомогою різних видів обліку, можуть стати драйвером створення постіндустріального суспільства: комерційним організаціям надано широкі можливості для розвитку фінансово-господарської діяльності та найбільш прибуткового вкладення капіталу. При цьому для розробки облікової політики існують онлайн-платформи, які, виходячи з цілей формування облікової політики, видів економічної діяльності, режимів оподаткування та наявності конкретних об'єктів обліку, моделюють найбільш підходящий варіант, спираючись на чинні положення бухгалтерського та податкового законодавства. Також онлайн-ресурси дозволяють вносити зміни та доповнення до вже діючої облікової політики та перевіряти її актуальність.

Отже, вибір та обґрунтування облікової політики в умовах цифрової економіки залежать від різних факторів, серед яких, на наш погляд, найважливішими є: галузева належність конкретного економічного суб'єкта; форма власності та організаційно-правовий статус; організаційна структура; специфіка функціонування; система оподаткування; технології обробки інформації. Облікова політика повинна формуватися з урахуванням зазначених особливостей, і тоді вона дозволяє об'єктивно впливати на підсумкові показники діяльності конкретного суб'єкта та галузі в цілому, формувати достовірну бухгалтерську (фінансову) та управлінську звітність, будучи, серед іншого, важливим інструментом оптимізації податкового навантаження.

1. Національне положення (стандарт) бухгалтерського обліку №1 «Загальні вимоги до фінансової звітності». Наказ Міністерства фінансів України № 73 від 07 лютого 2013 р.
2. Положення (стандарт) бухгалтерського обліку №6 «Виправлення помилок і зміни у фінансових звітах». Наказ Міністерства фінансів України № 137 від 28 травня 1999 р.
3. Методичні рекомендації щодо облікової політики підприємства. Наказ Міністерства фінансів України № 635 від 27 червня 2013 р.

КОТ АНАСТАСІЯ, здобувач фахової передвищої освіти
Науковий керівник – **НЕСТЕРУК ГАЛИНА**, викладач циклової комісії Фінансів, обліку і оподаткування,
Відокремлений структурний підрозділ «Хмельницький торговельно-економічний фаховий коледж Державного торговельно-економічного університету», м. Хмельницький

СУЧАСНИЙ УПРАВЛІНСЬКИЙ ОБЛІК ТА БІЗНЕС-АНАЛІТИКА В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ В УКРАЇНІ

Сучасний управлінський облік та бізнес-аналітика є невід'ємною складовою ефективного функціонування будь-якого підприємства, особливо в умовах воєнного стану. Управлінський облік надає керівникам структуровану інформацію про всі ключові аспекти діяльності підприємства: витрати, доходи, використання ресурсів, стан запасів та фінансові результати окремих підрозділів. У ситуації, коли ринки стають нестабільними, постачання обмежується, а виробництво стикається з кризовими викликами, дані з управлінського обліку стають основою для прийняття обґрунтованих рішень та оперативного реагування на будь-які зміни [1, с. 45–52]. Наприклад, компанії у сфері харчової промисловості використовують дані управлінського обліку для планування закупівель сировини, оптимізації виробничих змін і розподілу ресурсів між цехами. Це дозволяє уникнути простоїв і забезпечити стабільність виробничого процесу навіть за обмежених ресурсів [2, с. 33–37].

Бізнес-аналітика тісно інтегрована з управлінським обліком і дає можливість аналізувати дані, моделювати сценарії та прогнозувати розвиток підприємства. В умовах воєнного стану вона набуває особливої ваги, оскільки допомагає оцінювати ризики, визначати пріоритетні напрями діяльності та приймати рішення на основі об'єктивних даних. Сучасні цифрові платформи дозволяють отримувати інформацію в режимі реального часу, що скорочує час на аналіз і підвищує ефективність управлінських рішень. Наприклад, компанії транспортної сфери використовують онлайн-аналітику для контролю логістичних маршрутів, моніторингу витрат на пальне та оптимізації доставки продукції до клієнтів [3, с. 18–25].

Інтеграція сучасних інформаційних технологій у процес управлінського обліку стає критичною для ефективності підприємства в умовах воєнного стану. Використання ERP-систем, програм для бухгалтерського обліку та онлайн-платформ для управління проєктами дозволяє мінімізувати людський фактор і отримувати дані швидко та без помилок. Наприклад, впровадження цифрових платформ дозволило підприємствам малого та середнього бізнесу дистанційно відслідковувати витрати, контролювати наявність товарів та оптимізувати виробничі процеси, що забезпечує безперервність діяльності навіть під час часткових блокувань чи обмежень [4, с. 102–110].

Управлінський облік дозволяє підприємствам контролювати ефективність використання ресурсів та визначати пріоритетні напрями діяльності.

Підприємства мають змогу оцінювати рентабельність кожного підрозділу, планувати бюджети та прогнозувати фінансові результати. Наприклад, виробничі компанії використовують управлінський облік для контролю витрат на енергоресурси, сировину та логістику, що дає змогу зменшити втрати та підвищити прибутковість [1, с. 50–55].

Бізнес-аналітика допомагає керівникам оцінювати ефективність реалізації стратегічних планів і адаптувати їх до змін зовнішнього середовища. В умовах воєнного стану важливо аналізувати можливі сценарії розвитку, оцінювати ризики і швидко коригувати управлінські рішення. Наприклад, підприємства сфери послуг відстежують поведінку клієнтів, аналізують попит та змінюють пропозиції відповідно до нових умов, що дозволяє підтримувати конкурентоспроможність [2, с. 38–42].

Цифровізація управлінського обліку та бізнес-аналітики сприяє прозорості, швидкості обробки інформації та доступності даних для всіх рівнів управління. Використання хмарних технологій, корпоративних систем обліку та аналітичних платформ дозволяє менеджерам отримувати актуальну інформацію без фізичної присутності в офісі або на підприємстві. Це особливо важливо для підприємств, що працюють у віддалених або небезпечних регіонах, де фізичний контроль ускладнений [3, с. 22–28; 5, с. 12–18].

Управлінський облік і бізнес-аналітика також допомагають ефективно організувати роботу персоналу. Чіткі показники та критерії оцінки роботи дозволяють менеджерам правильно розподіляти завдання, контролювати виконання та мотивувати співробітників. Наприклад, аналітичні звіти допомагають відстежувати продуктивність команд, визначати слабкі місця та пропонувати заходи для підвищення ефективності роботи [4, с. 108–110].

В умовах воєнного стану особливо важливим стає інтегрований підхід до обліку та аналітики, який поєднує фінансові, управлінські та оперативні показники. Використання комплексних аналітичних систем дозволяє керівникам оцінювати ефективність роботи підрозділів у режимі реального часу, прогнозувати фінансові потоки та приймати стратегічні рішення на основі об’єктивних даних. Це особливо актуально для підприємств, які працюють у нестабільних економічних умовах, оскільки дозволяє швидко реагувати на зміни попиту, обмеження постачання та коливання ринкових цін. Наприклад, впровадження автоматизованих систем управлінського обліку дає змогу формувати динамічні бюджети, контролювати витрати на матеріали та енергоресурси та оперативно коригувати виробничі плани, що підвищує стійкість підприємства в кризових ситуаціях [1, с. 50–55; 4, с. 108–110].

Додатково сучасний управлінський облік у поєднанні з бізнес-аналітикою сприяє підвищенню прозорості та підзвітності процесів управління. Аналітичні платформи дозволяють відстежувати ключові показники ефективності, планувати розвиток персоналу, оцінювати ризики та забезпечувати баланс між короткостроковими та довгостроковими цілями. Це дає змогу керівникам не лише контролювати фінансові та операційні показники, а й прогнозувати

наслідки управлінських рішень, підвищуючи адаптивність організації. У практичній площині, наприклад, підприємства сфери послуг та логістики використовують дані аналітики для оптимізації маршрутів, оцінки продуктивності персоналу та швидкого коригування ресурсів відповідно до поточної ситуації, що забезпечує стабільність бізнес-процесів навіть у період військових ризиків [2, с. 36–42; 3, с. 20–25].

Таким чином, сучасний управлінський облік та бізнес-аналітика в умовах воєнного стану в Україні забезпечують надійну основу для прийняття ефективних управлінських рішень, оптимізації ресурсів, прогнозування розвитку підприємств і підвищення конкурентоспроможності. Використання сучасних цифрових технологій, аналітичних платформ та автоматизованих систем дозволяє підприємствам адаптуватися до нестабільності, підвищувати продуктивність, ефективно управляти персоналом і залишатися функціональними навіть у складних кризових умовах [1–5].

1. Пашкевич М. С., Дріга О. П., Макурін А. А. Управлінський облік. Київ: Центр навчальної літератури, 2023. С. 45–55.
2. Покиньчереда Р. І. Управлінський облік та бізнес-аналітика на підприємстві. Харків: Основа, 2024. С. 33–42. URL: https://ir.dpu.edu.ua/handle/123456789/4062.
3. Савастєєва О. М. Фінансовий аналіз та прогнозування в системі управлінського обліку бізнес-суб'єкта // Вісник економіки та менеджменту. 2023. № 2. С. 18–28. URL: https://rinek.onu.edu.ua/article/view/333224.
4. Крачок Л. Управлінський облік у підприємствах України в умовах сучасних викликів // Економіка та суспільство. 2023. С. 102–110.
5. Райковська І., Костенко О., Бражна Л. Організація систем управлінського і фінансового обліку та звітності для цілей бізнес-аналітики, аудиту й оподаткування // Вісник фінансового управління. 2024. С. 12–18.

КРАВЧУК ОКСАНА, к.е.н., доцент,
доцент кафедри соціоекономіки та управління персоналом,
Київський національний економічний університет імені Вадима Гетьмана,
м. Київ
ГОЛОВІНОВ ВЛАДИСЛАВ, магістр бізнес-адміністрування,
керівник відділу маркетингу та продажів з напрямку репродуктивне здоров'я,
ТОВ «Сона-Фарм», м. Київ

HR-АНАЛІТИКА МОТИВАЦІЙНОГО КЛІМАТУ ЯК ІНСТРУМЕНТ ПІДТРИМКИ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ В УМОВАХ ТУРБУЛЕНТНОСТІ

Турбулентність зовнішнього та внутрішнього середовища (нестабільність ринків, дефіцит кадрів, зростання навантаження і стресу, прискорення організаційних змін) підвищує вимоги до якості управлінських рішень і посилює потребу в доказовій основі кадрової політики. У цих умовах мотиваційний клімат доцільно розглядати як відносно стійкий комплекс колективних сприйнять працівників щодо справедливості, управлінської підтримки, можливостей розвитку, якості комунікацій і добробуту, який визначає готовність персоналу докладати додаткових зусиль, підтримувати цілі організації та залишатися в ній. Огляди з HR-аналітики підкреслюють, що її управлінська цінність виникає тоді, коли вимірювання виходить за межі опису та забезпечує підстави для обґрунтованих управлінських висновків і дій [4].

Методологічно цей підхід спирається на розвиток «people analytics» як напряму, що поєднує HR-дані з інструментами бізнес-аналітики та управлінськими практиками. Узагальнення літератури свідчить, що результативність «people analytics» залежить не стільки від наявності даних, скільки від аналітичної зрілості організації, якості інтерпретації та інтегрованості метрик у цикл управління результативністю [5]. Отже, аналітика мотиваційного клімату має функціонувати як формалізований управлінський контур, у якому визначені набір показників, правила тлумачення, набір інтервенцій і процедура оцінювання їх результатів.

Практична реалізація такого контуру може бути вибудувана як трирівнева модель. Перший рівень (вимірювання) передбачає регулярні короткі pulse-опитування (наприклад, раз на 4-6 тижнів) із ядром індикаторів, доповнених eNPS / показниками залученості та блоками, що відображають справедливість, підтримку керівника, розвиток, комунікації й добробут. Дані міжнародних оглядів засвідчують, що залученість і якість взаємодії з керівником залишаються чутливими до змін організаційного контексту та є індикаторами ризиків для результативності і стійкості [3]. Другий рівень (аналітика) охоплює розрахунок індексу мотиваційного клімату, сегментацію результатів за підрозділами, ролями, стажем, форматом роботи; визначення чинників зниження індексу, аналіз динаміки та відхилень. У українському дискурсі обґрунтовано доцільність HR-метрик для оцінювання соціально-психологічного

клімату через показники й порогові значення, що підвищує керованість «нематеріальних» характеристик колективу [2].

Третій рівень (підтримання управлінських рішень) полягає в установленні порогів індикаторів, розробленні правил реагування (значення показника → перелік інтервенцій), визначенні відповідальних осіб та контрольних точок повторного вимірювання. Ефективність цього рівня зростає за умови узгодження аналітики з оцінюванням ефективності HR бізнес-процесів, що дозволяє пов'язувати зміни мотиваційного клімату з процесними причинами та коригувати управлінські практики на ранніх стадіях [1].

За умов турбулентності особливого значення набуває аналіз причинно-наслідкових зв'язків, у межах якого мотиваційні змінні розглядаються як механізми впливу на організаційні результати. Емпіричні моделі демонструють, що HR-аналітика може впливати на результативність опосередковано – через залученість і мотивацію персоналу [8]. Додатково, використання «data analytics» та «business intelligence» посилює результативність e-HRM практик щодо задоволеності працею як релевантного проксі-показника якості мотиваційного середовища та ризиків утримання [7]. Це обґрунтовує перехід від фіксації «середніх оцінок» до управлінсько значущих запитань: які чинники погіршуються, у яких групах, із якою інтенсивністю та які інтервенції дають відтворюваний ефект за повторними вимірами.

Окремої уваги потребує етичний та безпековий вимір аналітики. Оскільки дані про мотиваційний клімат є чутливими, прозорі правила доступу, анонімізація та мінімізація даних визначають довіру працівників і, відповідно, достовірність результатів. Дослідження показують, що занепокоєння щодо безпеки даних здатні стримувати використання HR-аналітики й впливати на поведінку користувачів систем, тому безпекове врядування слід розглядати як методичну умову дієвості аналітичного контуру [6].

HR-аналітика мотиваційного клімату за умов турбулентності є інструментом підвищення обґрунтованості управлінських рішень, оскільки забезпечує регулярне вимірювання ключових драйверів мотиваційного середовища, їх аналітичне пояснення та формалізоване реагування через управлінські інтервенції. Ефективність такого підходу визначається інтеграцією метрик у цикл управління результативністю, зв'язком із HR бізнес-процесами та дотриманням принципів конфіденційності й безпеки даних. Застосування запропонованої матриці дозволяє перейти від фрагментарних оцінок настроїв до керованого контуру «вимірювання – аналіз – дія – перевірка ефекту», що є важливим ресурсом організаційної стійкості.

1. Варіс І. О., Кравчук О. І., Коновалова В. О. Оцінювання ефективності HR бізнес-процесів. *Галицький економічний вісник.* 2023. Т. 82, № 3. С. 165–179. URL: https://doi.org/10.33108/galicianvisnyk_tntu2023.03.165 .

2. Даниленко О. А. HR-метрики як інструмент HR-аналітики соціально-психологічного клімату колективу підприємства. *Проблеми сучасних трансформацій. Серія: економіка та управління.* 2023. № 8. URL: https://doi.org/10.54929/2786-5738-2023-8-07-01.

3. Gallup. State of the global workplace: understanding employees, informing leader : Report. Washington : Gallup, Inc., 2025. 142 p. URL: https://www.gallup.com/file/workplace/659528/state-of-the-global-workplace-2025-download.pdf (date of access: 04.02.2026).
4. Human resources analytics: a systematic review from a sustainable management approach / F. J. Álvarez-Gutiérrez et al. *Revista de psicología del trabajo y de las organizaciones.* 2022. Vol. 38, no. 3. P. 129–147. URL: https://doi.org/10.5093/jwop2022a18 .
5. Lee J. Y., Lee Y. Integrative literature review on people analytics and implications from the perspective of human resource development. *Human resource development review*. 2023. Vol. 23, no. 2. P. 58–87. URL: https://doi.org/10.1177/15344843231217181.
6. Shafi M. Q., Parveen M., Khan R. A. A. Role of data security concerns in HR analytics applications usage: examining the mediating and moderating mechanisms. *Management.* 2026. No. 2. P. 401–428. URL: https://doi.org/10.58691/man/214273.
7. The role of data analytics and business intelligence in enhancing the relationship between e-HRM practices and job satisfaction / F. Tawfiq Awamleh et al. *Problems and perspectives in management.* 2025. Vol. 23, no. 2. P. 208–219. URL: https://doi.org/10.21511/ppm.23(2).2025.14.
8. Vadithe R. N., Kesari B. Examining the impact of HR analytics on organizational performance in the IT sector: the mediating effects of employee job engagement and workforce motivation. *Journal of human values.* 2025. URL: https://doi.org/10.1177/09716858251364994.

КУЛЬГЕЙКО МИХАЙЛО, аспірант
Державний торговельно-економічного університету, м. Київ

СТРАТЕГІЧНИЙ АНАЛІЗ ФІНАНСОВИХ ВИТРАТ З МЕТОЮ ФОРМУВАННЯ БЮДЖЕТІВ ПІДПРИЄМСТВА

Складні умови діяльності у воєнний час, а також суттєве зближення вітчизняної та зарубіжної економічних систем і розширення ринкових комунікацій змусили переглянути концепцію управління витратами. Одним із напрямів удосконалення діяльності управлінського апарату організації є створення концепції інтегрованого обліку, бюджетування та аналізу витрат у процесі бюджетування. Як зазначають науковці, бюджетування – це процес розробки, виконання, контролю й аналізу фінансового плану, що охоплює всі сторони діяльності організації та дозволяє зіставити понесені витрати й отримані результати у фінансових показниках як загалом по підприємству, так і за окремими бюджетами. Воно є не лише інструментом фінансового планування, а й важливим елементом стратегічного управління, що дозволяє забезпечити збалансованість ресурсів, оптимізувати витрати та підвищити результативність діяльності підприємства [1].

У процесі бюджетування стратегічний аналіз витрат передбачає комплексне дослідження структури та динаміки фінансових витрат, які являють собою витрати на проценти та інші витрати підприємства, пов'язані із запозиченнями [2].

У науковій літературі фінансові витрати трактуються як комплексний показник, що охоплює відсотки за кредитами, комісії банків, витрати на емісію цінних паперів, курсові різниці та інші платежі, пов’язані з обслуговуванням боргу [4].

Ці витрати відображають вартість залучення фінансових ресурсів і безпосередньо впливають на рівень прибутковості, структуру капіталу та фінансову стійкість, а у стратегічному аналізі розглядаються як один із ключових чинників, що визначає ефективність управління підприємством та його конкурентоспроможність [3].

У процесі бюджетування ці витрати займають особливе місце, виконуючи виконують функцію індикатора оптимальності структури капіталу. Високий рівень витрат на обслуговування боргу свідчить про надмірну залежність від позикових коштів, що знижує фінансову стійкість. Натомість оптимальне співвідношення власних і позикових ресурсів забезпечує баланс між рентабельністю та ризиком. Отже, ці витрати безпосередньо впливають на формування фінансових результатів та визначають реалістичність бюджетів підприємства.

Як зазначають вчені, у стратегічному аналізі важливим є дослідження динаміки фінансових витрат у часі, їхньої структури та співвідношення з іншими витратами підприємства. Вертикальний аналіз дозволяє визначити частку фінансових витрат у загальних витратах, тоді як горизонтальний аналіз показує тенденції їхнього зростання чи зменшення. Порівняльний аналіз із

середньогалузевими показниками дає можливість оцінити конкурентні позиції підприємства, а факторний аналіз допомагає виявити причини змін – коливання валютних курсів, зміни відсоткових ставок чи обсягів кредитування [5].

Бюджетування також передбачає прогнозування фінансових витрат, тому у цій галузі бухгалтерської аналітики вагоме місце займає сценарний аналіз, який дозволяє моделювати можливі варіанти розвитку подій у майбутньому. Наприклад, підвищення облікової ставки Національного банку чи девальвація національної валюти можуть суттєво збільшити фінансові витрати підприємства. Завдяки прогнозуванню таких ризиків менеджмент може своєчасно коригувати фінансову політику, змінювати структуру капіталу або застосовувати інструменти хеджування.

На сучасних підприємствах, які орієнтуються на стратегічне управління та довгострокове планування, формується бюджет фінансових витрат, який виконує роль інструмента контролю та прогнозування вартості залучення капіталу. Такий бюджет дозволяє не лише врахувати поточні витрати на обслуговування кредитів, виплату відсотків чи комісійні платежі, але й оцінити майбутні ризики, пов'язані зі зміною валютних курсів та відсоткових ставок. Він інтегрується у загальну систему бюджетування підприємства, забезпечуючи узгодженість між витратами та доходами, а також створює основу для прийняття управлінських рішень щодо оптимізації структури капіталу і передбачає виконання певних кроків, які утворюють алгоритм складання бюджету фінансових витрат.

Етапи складання бюджету фінансових витрат

1 етап. Визначення джерел фінансування та їхньої вартості.
На цьому етапі підприємство ідентифікує всі джерела залучення фінансових ресурсів (банківські кредити, позики, емісія цінних паперів, інвестиції) та розраховує їхню вартість. Важливо врахувати відсоткові ставки, комісії, валютні ризики та інші умови.

2 етап. Прогнозування та планування фінансових витрат.
Здійснюється аналіз чинних умов кредитування, прогноз змін відсоткових ставок і валютних курсів. Використовується сценарне моделювання для оцінки можливих ризиків. На основі цього формується план майбутніх витрат на обслуговування боргу та інші фінансові зобов'язання

3 етап. Формування та затвердження бюджету фінансових витрат.
Створюється структура бюджету, де окремо виділяються витрати на відсотки, комісії, курсові різниці та інші платежі. Бюджет узгоджується із загальним фінансовим планом підприємства, затверджується керівництвом і інтегрується у систему управління.

4 етап. Моніторинг і контроль виконання бюджету.
Регулярно здійснюється порівняння фактичних показників із плановими, аналізуються відхилення та приймаються рішення щодо коригування фінансової політики. Це дозволяє забезпечити прозорість і ефективність управління фінансовими ресурсами.

Рис. 1 – **Алгоритм складання бюджету фінансових витрат**

Таким чином, аналіз фінансових витрат у стратегічному аналізі процесу бюджетування є багатовимірним процесом, що включає оцінку їх структури, динаміки, факторів впливу та прогнозування майбутніх змін. Він дозволяє підприємству не лише контролювати поточні витрати, але й формувати довгострокову фінансову політику, спрямовану на забезпечення стійкого розвитку та підвищення конкурентоспроможності.

Практичне значення бюджетування фінансових витрат та їх стратегічного аналізу полягає у можливості прийняття обґрунтованих управлінських рішень. Для інвесторів вони є показником рівня ризику вкладень, для кредиторів – індикатором платоспроможності підприємства, для менеджменту – основою оптимізації витрат і підвищення ефективності.

У підсумку можна зазначити, що стратегічний аналіз фінансових витрат є ключовим елементом системи управління підприємством. Він забезпечує формування бюджетів, які не лише відображають поточні фінансові потреби, а й орієнтують підприємство на досягнення стратегічних цілей. Використання цього інструменту дозволяє підприємствам ефективно реагувати на виклики зовнішнього середовища, забезпечувати стійкий розвиток та формувати конкурентні переваги у довгостроковій перспективі.

1. Коробка С. В. Бюджетування як ключовий аспект контролінгу діяльності підприємства // Проблеми сучасних трансформацій. Серія: Економіка та управління. 2024. № 12. С. 23–30.
2. Про затвердження Національного положення (стандарту) бухгалтерського обліку 31 "Фінансові витрати".URL:https://ips.ligazakon.net/document/ Re12484?an=27&ed=2020_09_29
3. Прядко В. Сучасний стан обліку фінансових витрат // Вісник Тернопільського національного економічного університету. 2018. Вип. 4. С. 156-163.
4. Шара Є. Ю. Особливості визнання фінансових витрат // ΛΌГОΣ. ONLINE. 2020. №7. С. 1-4.
5. Шкуліпа Л. В. Облік фінансових витрат на підприємстві: науково-практичний аспект / Л. В. Шкуліпа // Облік і фінанси, 2015. – № 4. – С. 79–85.

КУЛЬЧИЦЬКИЙ АНДРІЙ, здобувачка вищої освіти
Науковий керівник – **ЗОМЧАК ЛАРИСА**, к.е.н., доцент,
доцент кафедри економічної кібернетики
Львівський національний університет імені Івана Франка, Львів

РЕГІОНАЛЬНИЙ РОЗВІТК ПІДПРИЄМНИЦТВА В УКРАЇНІ: КОМПЛЕКСНЕ ОЦІНЮВАННЯ ТА ТИПОЛОГІЯ

Регіональна диспропорційність розвитку підприємництва в Україні є наслідком історично сформованої індустріальної структури, нерівномірного розподілу інвестиційного капіталу та міграційних процесів. Виявлення латентних факторів цієї нерівномірності потребує застосування багатокритеріальних методів оцінювання, що дозволяють звести різнорідні показники до єдиного аналітичного знаменника.

Дослідження регіональних диспропорцій базується на методах багатовимірного аналізу та економетричного моделювання, що дозволяють оцінювати стійкість економічних систем. Теоретичне підґрунтя роботи спирається на праці щодо таксономічного рейтингування [1, 2], а також на дослідження, у яких розкрито механізми кластеризації за рівнем конкурентоспроможності [3], фінансової стійкості банків [4] та особливостях функціонування зовнішнього сектору регіонів [5].

Метою дослідження є порівняльний аналіз регіональних відмінностей у розвитку підприємництва в Україні за період 2017–2021 рр. на основі поєднання індексного та таксономічного методів рейтингування.

Об’єкт дослідження: динаміка основних економічних показників діяльності підприємств областей України.

В основі розрахунків лежить процедура нормування через відношення до середнього рівня сукупності. Для стимуляторів та дестимуляторів розраховуються часткові індекси. Агрегування узагальненого показника здійснюється за допомогою середньої арифметичної, що забезпечує збалансованість впливу кожного фактора на фінальний рейтинг.

Ось максимально розгорнутий науковий аналіз результатів дослідження, що базується виключно на індексному підході. Текст суттєво розширено за рахунок деталізації галузевих чинників, аналізу динаміки між 2017 та 2021 роками, а також глибшої інтерпретації причинно-наслідкових зв’язків між макроекономічними показниками та інтегральним рейтингом.

Результати розрахунків свідчать про формування стійкої групи лідерів, до якої стабільно входять Дніпропетровська, Запорізька, Київська, Донецька та Харківська області. Високі позиції цих регіонів є наслідком синергетичного ефекту між потужною індустріальною базою та високою концентрацією капіталу. Зокрема, Дніпропетровська область протягом усього періоду утримує першість завдяки аномально високим індексам обсягів реалізованої продукції та капітальних інвестицій, що перевищують середньоукраїнський рівень у кілька разів. Запорізька область демонструє стабільно високі показники в

секторі виробництва електроенергії та важкої промисловості, що забезпечує їй стійкість інтегрального індексу навіть у періоди макроекономічної нестабільності. Київська область, натомість, формує свій лідерський статус за рахунок індексу кількості діючих підприємств та високої щільності малого бізнесу, що свідчить про диверсифіковану структуру регіональної економіки та високу адаптивність до ринкових змін. Донецька та Харківська області, попри складні безпекові та демографічні умови, зберігають високу питому вагу у загальному обсязі промислового виробництва, що дозволяє їм залишатися у верхньому ешелоні рейтингу завдяки збереженим ланцюгам доданої вартості у машинобудуванні та металургії.

Група середнього рівня, до якої належать Львівська, Одеська, Миколаївська, Полтавська, Вінницька, Хмельницька та Рівненська області, характеризується відносною збалансованістю, проте обмеженим масштабом виробничих потужностей порівняно з промисловими гігантами. У цих регіонах індексний показник коливається навколо середньоукраїнського рівня (близько 1.0), що свідчить про помірну підприємницьку активність. Для Львівської та Одеської областей характерним є переважання сектору послуг, транзитної логістики та IT-індустрії, що позитивно впливає на індекси зайнятості та кількості підприємств, проте часткові індекси обсягів промислової реалізації тут часто поступаються лідерам Сходу. Полтавська та Вінницька області демонструють високу питому вагу аграрного підприємництва; їхні рейтингові позиції значною мірою залежать від експортної кон'юнктури на ринках продовольства, що робить інтегральний індекс дещо волатильним. Протягом 2019–2021 років у цій групі спостерігалося поступове зростання індексу капітальних інвестицій у західних регіонах, що вказує на початок процесів релокації капіталу та формування нових точок зростання на базі харчової та легкої промисловості.

Аналіз динаміки індексів у групі з низькими показниками, що включає Чернівецьку, Сумську, Кіровоградську, Тернопільську, Житомирську та Чернігівську області, висвітлює глибинні структурні проблеми територіального розвитку. Низькі значення інтегрального показника в цих регіонах зумовлені критичним відставанням від середнього рівня за всіма ключовими параметрами: від кількості працюючих суб’єктів господарювання до обсягів освоєних інвестицій. Для західних областей цієї групи, зокрема Тернопільщини та Чернівеччини, спостерігається найнижчий рівень концентрації великого капіталу, що робить регіональний розвиток залежним від мікропідприємництва, яке не здатне генерувати значні обсяги промислового виробництва. У північних регіонах, як-от Чернігівщина та Сумщина, ситуація ускладнюється дестимулюючим впливом демографічного фактору: індекс відтоку трудових ресурсів тут є одним із найвищих, що стримує розвиток нових підприємств через брак кваліфікованої робочої сили. Волинська та Закарпатська області, попри вигідне географічне положення, мають низькі індекси промислового випуску, що свідчить про переважання неформального сектору або

дрібнотоварного виробництва, яке не повною мірою відображається у офіційній статистиці, що використовується для рейтингування.

Важливим висновком дослідження є те, що індексний метод чітко зафіксував посилення регіональної поляризації в період 2020–2021 років. Попри загальні кризові явища, пов'язані з пандемією COVID-19, інтегральний індекс лідерів залишався стабільним або демонстрував незначне зростання за рахунок монополізації ринків та державної підтримки стратегічних підприємств, тоді як у регіонах з низьким рівнем розвитку відбулося подальше просідання показників через вищу вразливість малого бізнесу до локдаунів. Це підтверджує гіпотезу, що ринкові механізми в Україні без активного державного втручання лише поглиблюють існуючий розрив, закріплюючи за окремими областями статус сировинних периферій. Зокрема, падіння індексу інвестиційної активності в аутсайдерів у 2021 році на фоні його зростання у Київській та Дніпропетровській областях свідчить про «висмоктування» капіталу до центрів з вищою нормою прибутку. Таким чином, отримані результати індексного рейтингування є науковим підґрунтям для перегляду стратегій регіонального управління, зміщуючи акцент з підтримки загальних макропоказників на цільове стимулювання підприємницької екосистеми в областях з хронічно низьким рівнем інтегрального розвитку.

1. Бортник Я., Огородник С., Зомчак Л. Регіональний аналіз підприємницької діяльності України методами таксономічного рейтингування. *Економіка та суспільство*. 2025. Вип. 73. https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/5840
2. Зомчак Л. М., Огородник С. П., Бортник Я. В. Місцеві бюджети регіонів України: багатовимірне моделювання динаміки та фінансової стійкості в умовах війни. *Цифрова економіка та економічна безпека*. 2025. № 2 (17). С. 47–53. https://doi.org/10.32782/dees.17-7
3. Zomchak L., Drobotii Y. Regional competitiveness: clustering regions of Ukraine. *Modern technologies in the development of economy and human well-being* : monograph. Katowice : Publishing House of University of Technology, 2020. P. 20–27. http://www.wydawnictwo.wst.pl/uploads/files/2ece8b8415b01846afd61b63139198a8.pdf
4. Zomchak L., Seniv A. Financial Health Assessment of Ukrainian Banks: A Logistic Regression Model for Bankruptcy Prediction. *Data-Centric Business and Applications* / ed.: A. Semenov, I. Yepifanova, J. Kajanová. Cham : Springer, 2026. Vol. 275. P. 58–66. DOI https://doi.org/10.1007/978-3-032-10153-2_6
5. Zomchak L., Klochnyk O. External sector of Ukraine: tendencies, determinants and interdependencies between indicators. *Customs Scientific Journal*. 2023. № 1. P. 62–69. https://doi.org/10.32782/2308-6971/2023.1.7

ЛАЗАРЕНКО ЮЛІЯ, к.е.н., доцент, доцент кафедри менеджменту
КИЯНИЦЯ КАТЕРИНА, здобувач вищої освіти
ОПП «Менеджмент бізнес-організацій»,
Київський національний економічний університет
імені Вадима Гетьмана, м. Київ

ЛІДЕРСТВО 4.0: ТРАНСФОРМАЦІЯ КОРПОРАТИВНОЇ КУЛЬТУРИ В УМОВАХ ІНТЕГРАЦІЇ ТЕХНОЛОГІЙ ШТУЧНОГО ІНТЕЛЕКТУ

Сучасний етап розвитку організацій характеризується переходом від цифрової трансформації як інструментального процесу до глибинної соціотехнічної перебудови бізнесу, де штучний інтелект (artificial intelligence, AI) виступає не лише технологією підвищення продуктивності, а й фактором переосмислення лідерства, корпоративної культури та управління людським капіталом. Аналітичні звіти провідних консалтингових компаній демонструють тенденцію зміщення від традиційних ієрархічних моделей управління до адаптивного, людиноцентричного та технологічно підсиленого лідерства. Так, за даними McKinsey, понад 70% компаній, які досягли високого рівня зрілості у впровадженні рішень на основі штучного інтелекту, паралельно трансформували лідерські моделі за напрямом розподіленого лідерства, де прийняття рішень делегується на нижчі рівні управління [1]. Це корелює з необхідністю швидкої обробки даних та реагування на зміни, що неможливо забезпечити в умовах жорсткої централізації. У сучасній науковій літературі також підкреслюється, що ефективні лідери у цифрову епоху поєднують технологічну грамотність із високим рівнем емоційного інтелекту, формуючи так звані «fusion skills» – гібридні компетенції, які долають розрив між технологічним інструментарієм та унікальним людським інтелектом [2]. Вони не є суто технічними чи суто «м'якими» навичками, а являють собою їх синергію, що дозволяє працівникам інтегрувати дані, отримані за допомогою штучного інтелекту, у процес прийняття обґрунтованих рішень. Завдяки цим компетенціям працівники можуть самостійно «навчати» штучний інтелект для вирішення дедалі складніших і нестандартних викликів, що безпосередньо підвищує загальну ефективність бізнес-процесів.

Паралельно трансформується і корпоративна культура, що дедалі частіше розглядається як стратегічний актив, який забезпечує ефективну інтеграцію AI. Так, за результатами досліджень Gallup, компанії з сильною культурою довіри до технологій мають до 2,5 разів вищу ймовірність успішного масштабування AI [3]. Аналітики Gartner зазначають, що близько 60% невдач у впровадженні AI-рішень пов'язані не з технологічними обмеженнями, а з культурними бар'єрами – опором працівників, відсутністю довіри до алгоритмів та страхом втрати роботи [4].

Одним із ключових трендів є формування культури робочого середовища, де люди працюють у партнерстві з технологіями, такими як штучний інтелект, автоматизація та робототехніка. Мета такої взаємодії – не замінити персонал, а

посилити людські можливості, підвищити продуктивність, точність, та вивільнити час для творчих завдань. У цьому контексті корпоративна культура повинна стимулювати безперервне навчання і розвиток навичок. Ще одним важливим аспектом є етичний вимір використання штучного інтелекту. Перед сучасними лідерами постає завдання інтегрувати принципи відповідального штучного інтелекту у корпоративну культуру, включаючи прозорість алгоритмів, підзвітність та відсутність дискримінації. За даними Gartner, до 75% організацій до 2026 року планують впровадити формалізовані політики AI-етики, однак лише третина з них зможе ефективно інтегрувати ці принципи у щоденну практику без відповідної культурної трансформації [4].

Роль лідерів у розвитку корпоративної культури в епоху штучного інтелекту суттєво ускладнюється, оскільки культура трансформується у механізм інтеграції людського та алгоритмічного інтелекту. У цьому контексті сучасні підходи, зокрема моделі Leadership Code 4.0 та «4Ts», дозволяють пояснити, як саме лідери формують таку культуру і через які управлінські дії це відбувається. У межах моделі Leadership Code 4.0 культура розглядається як прямий результат поведінки лідерів у п’яти ключових сферах: стратегування, виконання, управління талантами, розвиток людського капіталу та підтримка особистої компетентності [5]. У контексті AI це означає, що корпоративна культура не формується декларативно – вона вибудовується через щоденні управлінські практики: як лідер формує бачення використання AI в компанії, як розподіляє відповідальність між людьми і системами, як підтримує навчання та дотримується етичних стандартів. З позиції Leadership Code 4.0, формування корпоративної культури тісно пов’язане з категоріями сенсу і довіри. Лідери, які відкрито комунікують бачення майбутнього, фактично знижують когнітивний та емоційний опір впровадженню AI-технологій. Відповідно, культура довіри до AI формується не через навчальні програми як такі, а через послідовну управлінську поведінку, де лідер використовує дані, демонструє відкритість до алгоритмічних рішень і водночас підкреслює цінність людського судження. Як талант-менеджери, лідери мають цілеспрямовано інвестувати у формування «fusion skills», що дозволяють працівникам безпечно взаємодіяти з технологіями. Проте найважливішим виміром у часи технологічної турбулентності стає особиста компетентність лідера – емоційний інтелект, емпатія та здатність створювати простір психологічної безпеки. Для практичного втілення цих рекомендацій доцільно спиратися на методологічний підхід «4Ts», який визначає ключові вектори формування сильної корпоративної культури та допомагає подолати опір змінам [6]. Абревіатура «4Ts» складається з чотирьох елементів:

– tone from the top («тон згори»): правильне інформування, прозора комунікація та підтримка з боку вищого керівництва, які задають орієнтир для всієї компанії;

– tools to use («інструменти для використання»): забезпечення працівників необхідними, зрозумілими та доступними технологічними

інструментами;

– time to experiment («час для експериментів»): виділення робочого часу, упродовж якого працівники можуть отримати практичний досвід, безпечно тестуючи AI-технології у своїх завданнях;

– training to upskill («навчання для підвищення кваліфікації»): цілеспрямоване навчання співробітників для розвитку нових навичок, необхідних для роботи зі штучним інтелектом.

Головна перевага застосування підходу «4Ts» полягає в тому, що коли працівникам надають достатньо часу та можливостей для практичного використання технологій, їх занепокоєння та тривога щодо ризиків впровадження штучного інтелекту мінімізуються.

Аналізуючи роль лідерів у формуванні корпоративної культури, варто підкреслити, що без цілеспрямованої взаємодії з людьми компанії ризикують накопичити «культурний борг» (cultural debt) – поступове руйнування довіри та соціальної згуртованості в колективі через приховані страхи працівників щодо втрати роботи чи знецінення їхнього людського внеску [7]. Щоб запобігти цьому явищу та перетворити культуру на стратегічний актив, лідери повинні діяти на випередження за кількома ключовими напрямами. Так, критично важливою є проактивна та прозора комунікація – ініціювати відкритий діалог та регулярно надавати чіткі оновлення щодо того, як саме AI вплине на конкретні робочі процеси та посади. Це формує довіру та показує, що організація бере на себе відповідальність за етичний вимір цифрової трансформації.

Таким чином, сучасні тренди свідчать про те, що успішність організацій у впровадженні AI визначається не лише технологічними інвестиціями, а передусім здатністю трансформувати лідерство та корпоративну культуру. Саме культура виступає інтегруючим механізмом, який забезпечує узгодження технологічних можливостей із людським потенціалом, формуючи стійку конкурентну перевагу в умовах цифрової економіки.

1. McKinsey & Company. (2026). *The State of Organizations 2026.* URL: https://surl.li/rjlhqh
2. Wilson, H. J., & Daugherty, P. R. (2018). Collaborative intelligence: Humans and AI are joining forces. *Harvard Business Review.* Vol. 96, 114-123.
3. Gallup. (2025). *State of the Global Workplace Report 2025.* Gallup Press. URL: https://surl.li/tbxolk
4. Gartner. (2026). *AI Has Changed Change: Top Trends Shaping Change Management in 2026*. Gartner Research.
5. Ulrich, D., Kawai, L. A., & Burns, E. W. (2024). Leadership Code 4.0: An Evidence-Based View of Effective Leadership. The RBL Group.
6. BDO. (2025). *Human-centric transformation in the age of AI.*
7. Deloitte. (2026). *2026 Global Human Capital Trends: From tensions to tipping points: Choosing the human advantage.* URL: https://surl.li/hlizbx

ЛАХТЮК ТЕТЯНА, здобувачка вищої освіти
Науковий керівник – **СКОРУК ОЛЕНА,** к. е. н, доцент
Волинський національний університет імені Лесі Українки, м. Луцьк

ABC-COSTING ЯК ІНСТРУМЕНТ ПІДВИЩЕННЯ ТОЧНОСТІ УПРАВЛІНСЬКОГО ОБЛІКУ ВИТРАТ

У динамічному і конкурентному середовищі сучасного бізнесу, що характеризується скороченням життєвого циклу продукції та інтенсифікацією конкурентної боротьби, стає необхідність посилення точності управління виробничими процесами та оцінювання їх результативності. Некоректність у визначенні собівартості продукції може спричинити значні фінансові втрати підприємства: від нарощування обсягів випуску збиткової продукції до припинення виробництва рентабельних товарних позицій. Впровадження функціонально-вартісного методу обліку витрат ABC (Activity Based Costing) забезпечує вищу точність калькулювання собівартості, що особливо важливо за умов домінування накладних витрат над прямими у структурі виробничих витрат.

АВС-калькулювання (Activity-Based Costing) – це метод розподілу витрат, при якому собівартість продукції, робіт або послуг визначається не за підрозділами чи видами продукції, а на основі дій, процесів або функцій, які споживають ресурси.

Суть методу полягає у визначенні собівартості через функціонально-стортісний аналіз.

Концептуальна мета функціонально-вартісного методу полягає в ідентифікації оптимальних управлінських рішень з позиції виробника та споживача. Це передбачає вирішення двох ключових завдань:

- досягнення оптимального співвідношення між корисним ефектом продукту та витратами його життєвого циклу;
- мінімізація ресурсоспоживання через елімінацію допоміжних і надлишкових функцій.

Механізм функціонування методу АВС-калькулювання реалізується через послідовність чітко структурованих етапів, що забезпечують трансформацію ресурсних витрат у собівартість конкретних продуктів.

На першому етапі здійснюється ідентифікація та класифікація бізнес-процесів підприємства: аналізується вся сукупність операцій, що відбуваються у виробничому циклі – від прийняття замовлення до відвантаження готової продукції. Кожен процес детально описується з точки зору його функціонального призначення та ресурсного споживання. Типовими процесами є: налагодження обладнання, закупівля матеріалів, контроль якості, складування, обробка замовлень, технічне обслуговування.

Другий етап передбачає формування пулів витрат за кожним ідентифікованим процесом. Усі ресурси, що споживаються конкретною операцією – заробітна плата персоналу, амортизація обладнання, енергоносії,

матеріали – акумулюються в єдиний пул. На відміну від традиційного підходу, де накладні витрати формують один загальний масив, АВС-метод створює множину окремих пулів, кожен з яких відображає витрати конкретного процесу.

Третій етап є найбільш критичним – визначення драйверів витрат для кожного процесу. Драйвер повинен найточніше відображати причинно-наслідковий зв'язок між інтенсивністю процесу та обсягом витрат. Для процесу налагодження обладнання драйвером виступає кількість переналагоджень, для контролю якості – число інспекцій, для обробки замовлень – кількість замовлень, для машинної обробки – години роботи обладнання [1].

На четвертому етапі розраховується ставка драйвера витрат – вартість однієї одиниці драйвера. Вона визначається діленням загального обсягу витрат процесу на загальну кількість одиниць відповідного драйвера.

П'ятий, завершальний етап полягає у віднесенні витрат процесів на конкретні продукти пропорційно до їх споживання відповідних драйверів. Кожен продукт «забирає» на себе стільки витрат процесу, скільки одиниць драйвера він спожив.

Саме ця пропорційність споживання забезпечує принципову відмінність АВС від традиційних методів, де накладні витрати розподіляються за єдиною базою незалежно від реального споживання ресурсів різними продуктами. У результаті АВС-калькулювання високооб'ємні прості продукти перестають субсидіювати низькооб'ємну складну продукцію, що типово для традиційних систем.

Метод АВС демонструє найвищу ефективність у галузях і сферах, що характеризуються специфічними операційними особливостями. У машинобудуванні та приладобудуванні, де виробляється широка номенклатура виробів з різним ступенем складності, метод дозволяє точно диференціювати собівартість між серійною та дрібносерійною продукцією. Особливо це актуально для підприємств, що поєднують масове виробництво стандартизованих виробів з індивідуальним виготовленням складного устаткування [2].

Фармацевтична та хімічна промисловість отримують теж значні переваги від впровадження АВС через специфіку багатостадійних технологічних процесів з жорсткими вимогами контролю якості. Кожна серія препаратів проходить унікальний набір тестувань, сертифікацій, що генерує різні обсяги накладних витрат.

Електронна промисловість та виробництво напівпровідників є ідеальним середовищем для АВС-калькулювання. Висока автоматизація призводить до домінування накладних витрат над прямими трудовитратами, що робить традиційні бази розподілу неадекватними. Витрати на налагодження прецизійного обладнання, програмування роботизованих систем та контроль параметрів вимагають точного віднесення на конкретні партії продукції.

Логістика та дистрибуція потребують АВС через різноманітність каналів

обслуговування та характеристик замовлень. Обробка великого замовлення стандартної продукції вимагає мінімальних ресурсів, тоді як дрібні термінові поставки нестандартного асортименту генерують високі витрати комплектації, експедиції та документування. Метод дозволяє обґрунтувати диференційовані тарифи за рівнем сервісу.

Критичним фактором успішності впровадження є співвідношення прямих та накладних витрат: чим вища частка накладних витрат у структурі собівартості (понад 30-40%), тим більший ефект дає ABC. За низької частки накладних витрат додаткова точність не компенсує зростання адміністративних витрат на підтримку системи.

Отже, метод ABC-costing являє собою принципово іншу парадигму калькулювання собівартості, що ґрунтується на визнанні опосередкованого зв'язку між продукцією та витратами через призму бізнес-процесів. На відміну від традиційних методів, які розподіляють накладні витрати за спрощеними базами та систематично спотворюють собівартість у багатопродуктових середовищах, ABC забезпечує точну ідентифікацію справжніх драйверів витрат та їх обґрунтоване віднесення на об'єкти калькулювання. Застосування методу є особливо доцільним в умовах диверсифікованого асортименту, високої частки накладних витрат, складних технологічних процесів та необхідності прийняття стратегічних рішень щодо ціноутворення, асортиментної політики та оптимізації бізнес-процесів. Незважаючи на підвищену складність та ресурсоємність впровадження, ABC-калькулювання забезпечує якісно вищий рівень управлінської інформації, що є критичним фактором конкурентоспроможності в сучасному динамічному бізнес-середовищі.

1. Лопатовська О., Островська О. Інноваційні методи управління витратами в сучасних умовах господарювання. *Економічні науки. Вісник Хмельницького національного університету.,* 2023. №5. С. 220-227. URL: https://doi.org/10.31891/2307-5740-2023-322-5-37

2. Овод Л., Валькова Н., Корбут В. Процесно-орієнтований підхід до обліку витрат й калькулювання собівартості продукції підприємств з виробництва збірних залізобетонних конструкцій. *Економічні науки. Вісник Хмельницького національного університету.,* 2023. №6. С. 305-312. URL: https://doi.org/10.31891/2307-5740-2023-324-6-51

ЛЕВИЦЬКА НАТАЛІЯ, здобувач вищої освіти
Науковий керівник – **ЗАЇКА СВІТЛАНА**, к.е.н., професор,
професор кафедри менеджменту, бізнесу і адміністрування
Державний біотехнологічний університет, м. Харків

ІННОВАЦІЙНІ МЕТОДИ ПРИЙНЯТТЯ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ У ЗАКЛАДАХ ОХОРОНИ ЗДОРОВ'Я

Сфера охорони здоров'я належить до тих галузей, де управлінське рішення фактично визначає якість функціонування всієї системи. Саме через рішення керівника відбувається розподіл ресурсів, формування пріоритетів діяльності та визначення напрямів розвитку медичного закладу. У зв'язку з цим управлінське рішення доцільно розглядати як результат складного аналітичного процесу, що поєднує інформацію, прогнозування наслідків і відповідальність за обрану альтернативу.

З теоретичного погляду управлінське рішення трактується як свідомий вибір серед кількох можливих варіантів, спрямований на досягнення визначеної мети [1]. Таке розуміння дозволяє перейти від загального визначення до конкретизації його ролі у сфері охорони здоров'я, де кожна альтернатива пов'язана з використанням бюджетних коштів, кадрового потенціалу та матеріально-технічних ресурсів. Отже, прийняття рішення в медичному закладі завжди має багатовимірний характер, оскільки впливає і на економічні показники, і на доступність медичної допомоги.

Водночас особливості медичної сфери зумовлюють багаторівневу структуру управління. На державному рівні формуються нормативні та фінансові параметри функціонування системи, тоді як на рівні конкретного закладу відбувається їх конкретизація з урахуванням місцевих потреб. У цьому контексті зарубіжний досвід розвитку мережі закладів охорони здоров'я демонструє значення комплексного підходу, який поєднує демографічні показники, фінансові розрахунки та оцінювання доступності послуг [3], що свідчить про необхідність узгодження рішень різних рівнів управління.

Визначальну роль у цьому процесі відіграє керівник медичного закладу, адже саме він здійснює остаточний вибір альтернативи та відповідає за її реалізацію. Професійні якості сучасного управлінця у сфері охорони здоров'я характеризуються поєднанням фахових знань, економічної обізнаності, аналітичного мислення та здатності організувати взаємодію в колективі [2]. Таким чином, компетентність керівника є умовою якісного прийняття рішень, оскільки саме вона забезпечує зв'язок між теоретичними положеннями та практичною діяльністю закладу.

З огляду на це інноваційні методи прийняття управлінських рішень набувають особливої актуальності. Використання методів експертного оцінювання, моделювання альтернатив, статистичного аналізу та прогнозування дозволяє підвищити обґрунтованість вибору [1]. Більш того, впровадження електронних систем обліку пацієнтів та аналітичних платформ

створює можливості для систематизації інформації й оперативного контролю за реалізацією рішень. У результаті процес прийняття рішень стає більш впорядкованим і менш залежним від суб'єктивних оцінок.

Разом із технічними засобами важливе значення має організація колективного обговорення альтернатив. Групові форми підготовки рішень дозволяють залучити фахівців різного профілю та розширити коло оцінюваних варіантів. Хоча остаточна відповідальність залишається за керівником, саме колективне обговорення сприяє підвищенню якості аналізу й глибшому розумінню наслідків обраної альтернативи.

Отже, інноваційні методи прийняття управлінських рішень у закладах охорони здоров'я визначають сучасний характер управління медичними установами, оскільки поєднання науково-обґрунтованого розуміння сутності рішення, високого рівня професійної компетентності керівника та врахування накопиченого досвіду розвитку мережі закладів створює підстави для раціонального використання ресурсів і забезпечення належної організації медичної допомоги населенню.

1. Zaika S., Shaforenko I. The Essence and Classification of Management Decisions: Theoretical and Methodological Aspect. *Three Seas Economic Journal*. 2024. Vol. 5. № 1. P. 62-68. DOI: https://doi.org/10.30525/2661- 5150/2024-5-9
2. Лехан В.М., Крячкова Л.В., Борвінко Е.В. Яким повинен бути сучасний управлінець у сфері охорони здоров'я. Україна. *Здоров'я нації*. 2016. № 4(1). С. 139-145. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Uzn_2016_4(1)__26
3. Шевчук Р.В. Державно-управлінські рішення для розвитку мережі закладів охорони здоров'я: зарубіжний досвід. *Вчені записки ТНУ імені В.І. Вернадського. Серія: Публічне управління та адміністрування*. 2023. Том 34 (73). № 1. С. 168-173. DOI https://doi.org/10.32782/TNU-2663-6468/2023.1/30

ЛЕВКОВСЬКА ЛЮДМИЛА, д.е.н, професор,
завідувач відділу природних ресурсів та екологічної безпеки,
КОЛМАКОВА ВАЛЕНТИНА, к.е.н., с.н.с.,
провідний науковий співробітник відділу природних ресурсів
та екологічної безпеки,
Інститут демографії та досліджень якості життя
імені Михайла Птухи НАН України, м. Київ

УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ ОБЛІКУ ВОДОКОРИСТУВАННЯ В КОНТЕКСТІ ЕКОСИСТЕМНОГО ПІДХОДУ

Державний облік водокористування в Україні здійснюється згідно Водного кодексу України (стаття 25 «Державний облік водокористування») [1]. Відповідно до Порядку ведення державного обліку водокористування зазначається, що такий облік ведеться з метою забезпечення складання державного водного кадастру за розділом «Водокористування», а також систематизації даних про основні показники використання водних ресурсів [2]. Відтак державний облік водокористування є основним джерелом офіційної статистичної інформації, на основі якої формуються показники загального водокористування в Україні (обсяги водозабору, використання та скидання зворотних вод). Саме дані цього обліку забезпечують системний моніторинг стану водних ресурсів і дозволяють оцінювати рівень їх використання та екологічного навантаження на водні об'єкти. Загальні показники використання води за 2024 рік наведено в табл.1.

Таблиця 1 - **Загальні показники використання води за 2024 рік, млн м^3**

Регіон, область	Забрано	Використано	Загальне водовідведення	
			Всього	В. т.ч. скинуто в поверхневі водні об'єкти забруднених стічних вод
АР Крим	–	–	–	
Вінницька	94,363	72,852	57,013	0,551
Волинська	45,705	31,762	29,082	–
Дніпропетровська	723,795	643,824	510,916	106,493
Донецька	337,312	277,520	284,165	9,433
Житомирська	93,026	58,651	59,800	2,024
Закарпатська	39,186	23,814	42,656	3,611
Запорізька	153,968	123,007	99,093	0,206
Івано-Франківська	63,056	52,578	54,827	0,501
Київська	472,505	457,661	433,110	1,190
Кіровоградська	454,643	48,362	41,097	16,944
Львівська	133,215	91,773	153,856	112,256
Миколаївська	190,614	147,511	59,342	16,732
Одеська	690,516	204,292	113,546	10,262
Полтавська	126,201	77,266	81,240	6,811
Рівненська	120,975	91,055	56,531	2,925
Сумська	59,709	43,026	30,341	13,974

Регіон, область	Забрано	Використано	Загальне водовідведення	
			Всього	В. т.ч. скинуто в поверхневі водні об'єкти забруднених стічних вод
Тернопільська	35,226	28,445	29,411	1,651
Харківська	197,017	183,333	196,821	3,875
Херсонська	16,323	9,367	8,890	–
Хмельницька	104,984	83,074	52,070	0,462
Черкаська	152,466	122,248	75,770	3,483
Чернівецька	49,262	37,129	38,795	1,716
Чернігівська	116,81	108,559	98,039	1,161
м. Київ	591,876	534,987	601,113	12,361
Україна	5062,752	3552,096	3207,525	328,621

* Джерело: складено авторами за [3]

Аналіз показників використання водних ресурсів у регіонах України у 2024 році свідчить про значну територіальну диференціацію рівнів водозабору та водоспоживання. Найбільші обсяги водозабору характерні для Дніпропетровської (723,8 млн м³), Одеської (690,5 млн м³), Київської (472,5 млн м³) областей та м. Київ, що пов'язано з високою концентрацією промислових підприємств, енергетики та значними потребами комунального сектору. Для Дніпропетровської, Київської областей та м. Києва також зафіксовано й високі обсяги використання води та показники скидання зворотних вод, що свідчить про значне антропогенне навантаження на поверхневі водні об'єкти та відображає високу інтенсивність водокористування. Особливо критичною є ситуація щодо скидання забруднених стічних вод у Львівській та Дніпропетровській областях, що суттєво перевищує показники інших регіонів і свідчить про недостатню ефективність систем очищення стоків. Натомість у низці західних регіонів, зокрема Закарпатській, Тернопільській та Чернівецькій областях, рівень водокористування та забруднення водних ресурсів залишається відносно невисоким. Низький рівень показників водокористування є характерним і для Херсонської області. Загалом результати проведеного аналізу використання води підтверджують наявність значних регіональних диспропорцій, що потребує впровадження сучасних водозберігаючих технологій, модернізації очисних споруд, розвитку інтегрованого управління водними ресурсами тощо. Також у цьому контексті потребує удосконалення й система державного обліку водокористування з урахуванням розвитку міжнародної практики екосистемного обліку [5] та основних положень Рамкової водної директиви 2000/60/ЄС [4] (табл.2).

Таблиця 2 - **Перспективні напрями удосконалення державного обліку водокористування з урахуванням міжнародної практики екосистемного обліку**

	Напрями	Змістовні ознаки
1	Інтеграція з системою міжнародного екосистемного	Перехід від суто ресурсного обліку до комплексного врахування екосистемних послуг водних ресурсів

	Напрями	Змістовні ознаки
	обліку (SEEA)	(очищення води, регулювання стоку, підтримка біорізноманіття) відповідно до підходів Системи екологічно-економічного обліку
2	Гармонізація з європейськими стандартами	Адаптація національної методології обліку до вимог ЄС, зокрема Водної рамкової директиви 2000/60/ЄС та міжнародної статистичної звітності
3	Розширення переліку показників	Доповнення традиційних показників (водозабір, використання, скид) індикаторами якості води, екологічного стану водних екосистем тощо
4	Орієнтація на басейновий підхід та принципи обліку	Врахування європейської практики переходу від адміністративно-територіального до басейнового підходу в управлінні та обліку водних ресурсів
5	Інтеграція з економічними рахунками	Поєднання рахунків у сфері водного обліку з національними рахунками (ВВП, галузеві баланси) з метою підвищення ефективності управлінської практики водокористування
6	Урахування впливу кліматичних і воєнних факторів	Включення індикаторів, що відображають вплив зміни клімату, посух, а також пошкодження водної інфраструктури внаслідок воєнних дій
7	Підвищення прозорості та доступності статистичної інформації	Розвиток відкритих платформ водної статистики для забезпечення доступу громад, бізнесу та науковців до актуальної інформації
8	Розвиток інституційного середовища забезпечення екосистемного обліку	Розвиток аналітичних інструментів для підвищення якості обліку та управлінських рішень, міжвідомча координація
9	Цифровізація та автоматизація обліку	Впровадження сучасних IT-рішень, дистанційного моніторингу, GIS-технологій та відкритих баз даних для оперативного збору, обробки та верифікації інформації

* Джерело: розроблено авторами за [4, 5]

1. Про затвердження Порядку ведення державного обліку водокористування. Наказ Міністерства захисту довкілля та природних ресурсів № 78 від 16.03.2015. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0382-15/page#Text
2. Водний кодекс України. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/213/95-%D0%B2%D1%80#Text
3. Державний облік водокористування. URL: https://www.davr.gov.ua/derzhavnij-oblik-vodokoristuvannya
4. Директива Європейського Парламенту і Ради 2000/60/ЄС від 23 жовтня 2000 року про встановлення рамок заходів Співтовариства в галузі водної політики. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/994_962
5. System of Environmental Economic Accounting – Ecosystem Accounting. 2024. URL: https://www.imf.org/en/publications/manuals-guides/issues/2025/06/05/system-of-environmental-economic-accounting-ecosystem-accounting-565449

ЛИСИЦЯ НАДІЯ, к.е.н, доцент кафедри економіки будівництва
ЧЕРНЯВСЬКА ЮЛІЯ, к.е.н., доцент кафедри економічної теорії, обліку та оподаткування
ГОРБЕНКО СЕРГІЙ, аспірант кафедри економіки будівництва
Київський національний університет будівництва і архітектури, м. Київ

АНТИКРИЗОВИЙ ПОТЕНЦІАЛ ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ ВІЙНИ

Повномасштабна війна створила безпрецедентний рівень ризиків для українського бізнесу, що включає пряме руйнування активів, порушення логістичних ланцюгів, втрату ринків збуту та критичний кадровий дефіцит. В таких умовах здатність підприємств не просто вижити, а й зберегти виробничий, фінансовий та інтелектуальний потенціал стає питанням національної економічної безпеки [1]. Дослідження антикризового потенціалу надає практичні інструменти для оцінки цієї життєздатності.

Водночас для більшості підприємств будівельної галузі характерними залишаються проблеми неефективного використання внутрішніх резервів, обмежені можливості протидії ризикам і загрозам, що ускладнює своєчасну адаптацію до динамічних змін зовнішнього середовища. Ситуація ускладнюється тривалою збитковістю значної частини підприємств та низьким рівнем їх фінансової стійкості, що актуалізує необхідність формування ефективної системи антикризового потенціалу як ключового елементу забезпечення їх подальшого функціонування та розвитку [2].

Будівельний сектор зазнав найбільших прямих збитків від воєнних дій. Антикризовий потенціал для цих підприємств – це не абстрактна стійкість, а життєво необхідна здатність до:

- забезпечення безпеки техніки, виробничих баз та матеріалів в умовах обстрілів;
- оперативної переорієнтації виробництва – переходу від комерційного будівництва до пріоритетних державних замовлень (тимчасове житло, критична інфраструктура).

На нашу думку, ключовою умовою забезпечення стійкого розвитку будівельного підприємства є своєчасна розробка та реалізація ефективних управлінських рішень відповідно до змін зовнішнього і внутрішнього середовища. У цьому контексті особливого значення набуває оцінювання спроможності підприємства до впровадження антикризових заходів. Узагальнюючим критерієм такої здатності доцільно розглядати антикризовий потенціал, який характеризує можливість підприємства мобілізувати фінансові, виробничі, кадрові та управлінські ресурси для забезпечення стабільного функціонування [3].

Будівельні підприємства є локомотивом післявоєнної відбудови. Успіх масштабних програм відновлення інфраструктури, що реалізуються за підтримки міжнародних партнерів, безпосередньо залежить від рівня збереженого антикризового потенціалу будівельних компаній.

Антикризовий потенціал є фундаментом майбутньої відбудови. Тільки ті підприємства, які змогли ефективно зберегти свої ключові активи та компетенції під час війни (свій антикризовий потенціал), стануть основою для швидкого економічного зростання. Аналіз цього потенціалу дозволяє:

- визначати, які сектори та підприємства мають найвищий потенціал для відновлення.
- надавати рекомендації органам влади щодо пріоритетної підтримки тих бізнес-структур, які демонструють найбільшу життєздатність.

Отже, в умовах повномасштабної війни антикризовий потенціал підприємств набуває визначального значення як ключовий чинник їх виживання, стабілізації діяльності та подальшого розвитку. Для будівельних підприємств він трансформується у здатність оперативно адаптуватися до безпекових, ресурсних і ринкових обмежень, забезпечуючи збереження матеріально-технічної бази, кадрового потенціалу та виробничих компетенцій.

Водночас саме рівень сформованого антикризового потенціалу визначає спроможність підприємств брати участь у процесах післявоєнної відбудови та ефективно реалізовувати інфраструктурні проєкти. Його оцінка дозволяє не лише ідентифікувати найбільш стійкі та перспективні підприємства, а й сформувати обґрунтовані управлінські рішення щодо їх підтримки.

Таким чином, дослідження та розвиток антикризового потенціалу є стратегічно важливим завданням як на рівні окремих підприємств, так і на рівні державної економічної політики, оскільки саме він формує основу для відновлення будівельної галузі та забезпечення довгострокового економічного зростання країни.

1. Гойко, А., Цифра, Т., & Гойко, О. (2025). Управління стійким розвитком будівельних підприємств на основі ресурсного потенціалу. Цифрова економіка та економічна безпека, (2 (17), 115-121. https://doi.org/10.32782/dees.17-19
2. Росинський А.В. Засади розвитку економічного потенціалу девелоперської компанії на ринку віртуальних активів. Будівельне виробництво. 2022. № 73. С. 64-73. DOI: http://10.36750/2524-2555.73.64-73
3. Стеценко С.П., Боліла Н.В. Ключові детермінанти формування антикризового потенціалу будівельних підприємств. Актуальні проблеми економіки. 2019. № 7 (217). С. 23-45.

ЛУК'ЯНОВА НАТАЛІЯ, здобувачка вищої освіти
Науковий керівник – **ЗАЇКА СВІТЛАНА**, к.е.н., професор,
професор кафедри менеджменту, бізнесу і адміністрування
Державний біотехнологічний університет, м. Харків

ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ РОЗВИТКУ ЕКСПЕРТНОЇ АНАЛІТИКИ В УМОВАХ ВОЄННОЇ НЕВИЗНАЧЕНОСТІ

Сучасні трансформаційні процеси, спричинені повномасштабною війною в Україні, формують нові умови функціонування економічних систем та управлінських структур. Воєнний стан значно підвищує рівень невизначеності та ускладнює прогнозування майбутніх змін, що, у свою чергу, знижує ефективність традиційних методів планування. У таких умовах особливого значення набуває експертна аналітика як засіб інформаційно-аналітичного забезпечення управлінських рішень [2].

У наукових дослідженнях експертна аналітика розглядається як систематизований процес отримання, узагальнення та інтерпретації професійних суджень компетентних фахівців. Її застосування дозволяє зменшити рівень невизначеності шляхом використання досвіду експертів та поєднання якісних оцінок із формалізованими методами аналізу [4]. Завдяки цьому експертні судження можуть бути трансформовані у структуровану інформацію, придатну для подальшого використання в управлінській діяльності.

В умовах воєнної невизначеності роль експертної аналітики істотно змінюється. Якщо за стабільного розвитку організацій експертні оцінки переважно доповнюють статистичні дані, то в ситуації обмеженого доступу до достовірної інформації вони можуть виступати одним із головних джерел для прийняття рішень, що пов'язано з порушенням інформаційних потоків, складністю отримання актуальних даних та необхідністю швидкого реагування на зміни [3].

Теоретичний аналіз проблеми потребує розмежування понять «ризику» та «невизначеності». Ризик передбачає можливість кількісного оцінювання ймовірностей подій на основі наявних даних, тоді як невизначеність характеризується відсутністю повної інформації щодо можливих сценаріїв розвитку ситуації [4]. Саме за таких умов експертна аналітика дозволяє компенсувати інформаційні прогалини шляхом узагальнення професійного досвіду та аналітичних суджень.

Разом із тим ефективність експертних процедур значною мірою залежить від їх організаційного забезпечення. Важливими є правильний добір експертів, чіткість алгоритму проведення оцінювання та застосування методів перевірки узгодженості суджень. Під час війни ці вимоги набувають особливого значення через можливий вплив суб'єктивних факторів на результати аналізу [3].

Важливим напрямом розвитку експертної аналітики є також використання цифрових технологій. Інформаційні системи та дистанційні засоби комунікації

дозволяють забезпечити оперативний збір і обробку експертної інформації, а також підвищити узгодженість аналітичних процедур [1]. Водночас застосування цифрових рішень не усуває повністю суб'єктивного характеру експертних оцінок, що зумовлює необхідність поєднання якісних і кількісних методів аналізу [2].

Отже, у сучасних умовах воєнної невизначеності експертна аналітика набуває значення як системний елемент інформаційного забезпечення управління. Її використання дозволяє поєднати аналітичні методи з професійним досвідом фахівців та сформувати більш повне уявлення про можливі сценарії розвитку ситуації за обмеженості даних.

Інтеграція експертних оцінок у процес прийняття рішень сприяє узгодженню управлінських рішень із реальними умовами функціонування організацій, що особливо важливо за нестабільності та швидких змін. Такий підхід створює передумови для переходу від реактивного управління до більш усвідомленого формування рішень на основі узагальненого знання.

1. Вінтоняк А.М. Інформаційні технології у системі управління персоналом: підхід до кадрового управління. *Економіка, фінанси, право*. 2023. № 6. С. 56-59. DOI: https://doi.org/10.37634/efp.2023.6.12

2. Заїка С. Аналітичні інструменти в системі управлінської діагностики. *Інноваційні технології маркетингу та менеджменту в умовах трансформаційних змін: тези доповідей III міжнародної науково-практичної конференції 09 травня 2025 р., м. Хмельницький.* Хмельницький: Хмельницький кооперативний торговельно-економічний інститут, 2025. С. 98-100. URL: https://repo.btu.kharkiv.ua/server/api/core/bitstreams/48b34e13-9d36-49c5-80d7-a36026179a5e/content

3. Менеджмент персоналу : навчальний посібник / Укл. О.В. Безпалько, А.Д. Бергер, Т.М. Березянко, Ю.М. Гринюк та ін. [За. заг. ред. О.І. Драган]. Київ : МПП «ЛИНО», 2022. 612 с. URL: https://dspace.nuft.edu.ua/server/api/core/bitstreams/0e630926-51ea-4151-b217-ff2864a67898/content

4. Шафоренко І., Заїка С. Експертна аналітика як основа обґрунтування управлінських рішень. *Бухгалтерський облік, контроль та аналіз в умовах інституційних змін: зб. наукових праць VII Всеукраїнської науково-практичної конф., 31 жовтня 2024 р., м. Полтава*. Полтава: ПДАУ, 2024. С. 1331-1332. URL: https://repo.btu.kharkiv.ua/server/api/core/bitstreams/29390acb-c53b-4768-9538-f76a6be818b3/content

ЛУЦЕНКО ДМИТРО, аспірант,
Науковий керівник - **ЄРМОЛАЄВА МАРИНА,** к.е.н., доц.,
професор кафедри обліку і оподаткування,
Полтавський державний аграрний університет, м. Полтава

УПРАВЛІННЯ ВИТРАТАМИ АГРАРНИХ ПІДПРИЄМСТВ В УМОВАХ ВОЄННИХ РИЗИКІВ

Аграрний сектор України в умовах воєнного стану зазнає суттєвих трансформацій, що супроводжуються значними втратами ресурсів, порушенням логістичних ланцюгів, зростанням виробничих ризиків та нестабільністю зовнішнього середовища. Воєнні дії спричиняють як прямі втрати (знищення активів, скорочення посівних площ), так і непрямі (зростання витрат на логістику, енергоресурси, страхування, безпеку виробництва). У таких умовах особливої ваги набуває ефективне управління витратами як ключовий інструмент забезпечення фінансової стійкості аграрних підприємств.

У сучасних умовах господарювання витрати аграрних підприємств формуються під впливом низки специфічних чинників, серед яких ключовими є: нестабільність ринків збуту, обмеженість матеріально-технічних ресурсів, зростання вартості паливно-енергетичних ресурсів, руйнування інфраструктури, а також підвищення ризиків втрати активів.

Управління витратами в умовах воєнних ризиків доцільно розглядати як комплексний процес, що включає планування, облік, контроль та аналіз витрат з урахуванням факторів невизначеності. Особливістю цього процесу є необхідність оперативного реагування на зміну зовнішніх умов та адаптації управлінських рішень.

Виходячи з реалій, традиційні підходи до управління витратами в аграрних підприємствах потребують удосконалення з урахуванням воєнних реалій. Економічній службі агарного підприємства доцільно запровадити:

- гнучке бюджетування, яке дозволяє швидко коригувати планові показники залежно від змін у зовнішньому середовищі;
- сценарне планування витрат з урахуванням різних варіантів розвитку подій;
- посилений контроль за змінними витратами, які найбільше піддаються коливанням;
- систему внутрішнього моніторингу витрат із використанням аналітичних інструментів.

Особливої уваги потребує також обліковий аспект управління витратами. В організації обліку витрат слід забезпечити їх деталізацію за центрами відповідальності, видами діяльності та об’єктами обліку, що дозволяє підвищити якість управлінських рішень.

Особливу увагу слід приділити застосуванню методів оптимізації витрат аграрних підприємств. Основними напрямами оптимізації в умовах воєнних ризиків є:

- раціональні методи використання матеріальних ресурсів;

- оптимізація логістичних витрат шляхом пошуку альтернативних каналів постачання та збуту;

- запровадження технологій зниження енергозалежності виробництва;

- впровадження ресурсозберігаючих технологій;

- диверсифікація виробництва з метою зменшення ризиків.

Крім того, важливим інструментом управління витратами є ризик-менеджмент, який передбачає ідентифікацію, оцінку та мінімізацію ризиків, що впливають на формування витрат. У цьому контексті доцільним є створення системи раннього попередження ризиків та формування резервів для покриття можливих втрат. У системі управління витратами важливим є застосування таких інструментів ризик-менеджменту:

- диверсифікація діяльності (вирощування різних культур, освоєння нових ринків збуту);

- страхування ризиків (урожаю, майна, відповідальності);

- створення резервів для покриття непередбачених витрат;

- гнучке бюджетування, що враховує можливі сценарії розвитку подій;

- контрактні механізми (форвардні угоди, довгострокові контракти);

- цифровий моніторинг (використання GPS, супутникових даних для контролю стану посівів).

Особливого значення набуває інтеграція ризик-менеджменту в обліково-аналітичну систему підприємства. Це передбачає відображення ризиків у внутрішній звітності, формування аналітичних показників для оцінки ризиків та використання управлінського обліку як інструменту підтримки прийняття рішень.

Слід також зазначити, що ефективне управління витратами в умовах війни неможливе без належної інформаційної підтримки. Використання сучасних цифрових технологій та аналітичних систем сприяє підвищенню оперативності обробки інформації та якості прийняття управлінських рішень.

1. Єрмолаєва М., Луценко Д. Воєнні втрати аграрного сектору: моніторинг, організація обліку та звітність. *Acta Academiae Beregsasiensis. Economics.* 2025. № 11. С. 292-300. URL: https://aab-economics.kmf.uz.ua/aabe/article/view/368/356

2. Руденко С., Гіржева О., Рижикова Н., Накісько О. Ризик-менеджмент у системі антикризового стратегічного управління аграрних підприємств. *Modeling the Development of the Economic Systems*. 2023. №3.С.155-162.DOI: https://doi.org/10.31891/mdes/2023-9-21

ЛУЦІВ АНДРІЙ, здобувач вищої освіти
Державний торговельно-економічний університет, м. Київ

ШЛЯХИ ПОКРАЩЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІНСЬКОГО ОБЛІКУ ВИТРАТ НА ПІДПРИЄМСТВАХ ТАРОПАКУВАЛЬНОЇ ГАЛУЗІ

Проведений аналіз практики функціонування підприємств таропакувальної галузі дозволяє виокремити низку типових проблем. Зокрема, спостерігається відсутність уніфікованого підходу до класифікації витрат на змінні та постійні; застосування традиційних методів калькулювання, що не враховують специфіку технологічних процесів; недостатній рівень деталізації витрат у розрізі окремих бізнес-процесів; обмежене використання цифрових рішень для автоматизації облікових процедур. Крім того, має місце неточний розподіл непрямих витрат, що призводить до викривлення фактичної собівартості продукції, а також недостатня увага до екологічних витрат, пов'язаних із утилізацією пакувальних матеріалів [2; 5; 8].

Усунення зазначених проблем потребує застосування комплексного підходу до вдосконалення системи управлінського обліку. Одним із пріоритетних напрямів є впровадження сучасних методів обліку витрат. Зокрема, концепція калькулювання за видами діяльності (Activity-Based Costing, ABC) забезпечує можливість ідентифікації витрат за окремими бізнес-процесами та їх розподілу відповідно до фактичного споживання ресурсів. Для підприємств таропакувальної галузі, де структура витрат значною мірою визначається технологічними операціями, це сприяє підвищенню точності розрахунків та поглибленню аналітичних можливостей [4; 9].

Таропакувальна галузь відіграє ключову роль у функціонуванні логістичних систем, оскільки саме вона забезпечує збереження якості та споживчих характеристик продукції під час її транспортування і зберігання. В сучасних умовах, що характеризуються посиленням конкурентного тиску, підвищеними екологічними вимогами до упаковки та необхідністю оптимізації енергоспоживання, підприємства галузі потребують ефективних підходів до управління витратами. Удосконалення управлінського обліку витрат сприяє прийняттю більш обґрунтованих управлінських рішень, підвищує прозорість процесу формування собівартості та зміцнює конкурентоспроможність підприємств [1; 6].

Вагоме значення у стратегічному управлінні має підхід до калькулювання витрат за життєвим циклом продукції (Life Cycle Costing, LCC), який передбачає врахування витрат на всіх стадіях існування продукту - від його розроблення до утилізації. Застосування цього підходу забезпечує більш ефективне довгострокове планування фінансових ресурсів і узгоджується з принципами сталого розвитку, оскільки дає можливість оцінювати екологічні наслідки діяльності підприємства [11; 13].

Суттєві можливості для вдосконалення управлінського обліку відкриває цифровізація. Запровадження ERP-рішень (зокрема SAP, IT Enterprise, Microsoft

Dynamics) дозволяє інтегрувати інформаційні потоки, автоматизувати підготовку звітності та здійснювати оперативний контроль витрат у режимі реального часу. Додатково використання BI-платформ і технологій Big Data сприяє прогнозуванню витрат, оцінці ефективності використання ресурсів та наочному представленню даних для прийняття управлінських рішень. Водночас системи електронного документообігу забезпечують скорочення адміністративних витрат і підвищують швидкість обробки інформації [8; 16].

Окремим напрямом є формування гнучких підходів до управління витратами. Запровадження системи ключових показників ефективності (KPI), таких як енерговитрати на одиницю продукції, рівень використання сировини чи частка логістичних витрат, дозволяє здійснювати регулярний моніторинг і своєчасно виявляти відхилення. Крім того, застосування сценарного планування дає змогу прогнозувати зміну структури витрат залежно від коливань цін на ресурси, енергоносії або валютні курси, що підвищує адаптивність підприємства до змін зовнішнього середовища [3; 7; 12].

Вагомим чинником ефективного управління витратами є своєчасне врахування змін у нормативно-правовому полі. Посилення екологічних стандартів, трансформація бухгалтерських вимог і коригування податкового законодавства зумовлюють необхідність перегляду облікової політики підприємств. У зв'язку з цим доцільним є впровадження обліку екологічних витрат, систематичне відстеження законодавчих новацій та адаптація податкового підходу з урахуванням наявних фіскальних стимулів, спрямованих на підтримку сталого виробництва [2; 10].

Запровадження запропонованих підходів має відчутний практичний результат. Зокрема, це проявляється у зменшенні собівартості продукції в межах 5–10 %, зростанні рівня рентабельності на 3–7 %, а також у зміцненні фінансової стійкості підприємств. Використання сучасних інструментів управлінського обліку дозволяє не лише оптимізувати витрати, а й сформувати якісну інформаційну основу для довгострокового стратегічного розвитку підприємств таропакувальної галузі [14; 15].

Отже, підвищення ефективності системи управлінського обліку витрат у таропакувальній галузі має ґрунтуватися на комплексному підході, що передбачає застосування процесно-орієнтованих методів калькулювання, активне використання цифрових технологій, розвиток гнучких інструментів контролю та врахування змін регуляторного середовища. Реалізація зазначених напрямів сприятиме оптимізації управління витратами, посиленню конкурентоспроможності та забезпеченню стабільного довгострокового розвитку підприємств.

1. Биба В. В., Матюшіна Ю. І. Система управлінського обліку: сутність, завдання та етапи впровадження. *Економіка та держава*. 2015. № 1. С. 60-62. URL: http://www.economy.in.ua/pdf/1_2015/16.pdf
2. Про бухгалтерський облік та фінансову звітність в Україні : Закон України від 16 липн.

1999 р. № 996-XIV. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/996-14#Text
3. Задорожний З.-М. В., Аверкин Я. Ф. Управлінський облік: особливості та принципи. *Фінансово-кредитна діяльність: проблеми теорії та практики*. 2019. №1. С. 114-120. URL: http://dspace.tneu.edu.ua/handle/316497/34474
4. Global Management Accounting Principles. URL: https://www.cgma.org/content/dam/cgma/resources/reports/downloadabledocuments/global-management-accountingprinciples.pdf
5. Яременко Л. М., Пономаренко Я. А. Сучасні тенденції впровадження управлінського обліку із застосуванням міжнародного досвіду. *Вісник Житомирського державного технологічного університету. Серія: Економіка, управління та адміністрування*. 2019. № 2 (88). С. 144-148. URL: http://ven.ztu.edu.ua/article/view/175302
6. Шмигель О. Є. Управлінський облік та критерії його ефективності на підприємстві. *Інноваційна економіка*. 2020. №3-4. С. 182-187. URL: http://inneco.org/index.php/innecoua/article/view/580/645
7. Чернишова Л. І. Особливості формування системи управління витратами вітчизняних підприємств. *Інноваційна економіка*. 2014. № 3 (52). С. 61-68.
8. Манойленко О., Давидюк Т., Шевченко М. Напрями удосконалення управлінського обліку операційних витрат автотранспортних підприємств. *Цифрова економіка та економічна безпека*. 2023. № 8 (08). С. 199-206. DOI: https://doi.org/10.32782/dees.8-33
9. Пархоменко Л. А., Малюга Л. М., Фротер О. С., Нижник І. О. Методи обліку та управління операційними витратами. *Економіка та держава*. 2022. № 1. С. 50-54. DOI: 10.32702/2306-6806.2022.1.50
10. Безугла Я. В. Удосконалення управлінського обліку витрат, доходів і фінансових результатів підприємств. *Результати наукових конференцій Навчально-наукового інституту економіки, менеджменту та міжнародного бізнесу НТУ "ХПІ" за 2023 рік. Харків, 2023. С. 129-130.

МАЛИШ ВІКТОРІЯ здобувач вищої освіти
Науковий керівник – **ЄГОРОВА ОЛЕНА**, к.е.н, доцент
Полтавський державний аграрний університет, м. Полтава

ІНФОРМАЦІЙНО-АНАЛІТИЧНЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ФІНАНСОВИХ РІШЕНЬ ЯК ФАКТОР ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ

Ефективність функціонування підприємства та рівень його конкурентоспроможності значною мірою залежить від якості управлінських рішень, що приймаються та реалізуються керівництвом. Саме обґрунтовані кроки менеджменту забезпечують стабільний розвиток і формують стратегічні перспективи діяльності. Вагоме значення у цьому процесі має аналітичне забезпечення, яке включає систематизацію, обробку та оцінювання фінансово-економічної інформації, необхідної для прийняття ефективних управлінських рішень.

У сучасній економічній науці інформаційно-аналітичне забезпечення розглядається як багатогранний механізм. З одного боку, це система кількісних та якісних індикаторів, що озброює суб'єктів управлінської діяльності необхідними даними та технологіями для досягнення стратегічних цілей. З іншого – цілісний комплекс ресурсів, методів та інструментів, що охоплює весь цикл роботи з інформацією: від її збору до видачі кінцевому споживачу в інтересах бізнесу [3]. Інформаційно-аналітичне забезпечення дозволяє менеджерам глибоко аналізувати дані, виділяти закономірності, оцінювати тенденції розвитку ринку та оперативно коригувати фінансову політику підприємства.

Система інформаційно-аналітичного забезпечення складається з трьох основних компонентів. Перший – це обліково-фінансові системи, які забезпечують первинні дані про діяльність підприємства, включаючи бухгалтерські записи та фінансову звітність. Другий компонент – аналітичні модулі, що дозволяють проводити розрахунки, аналізувати тренди, моделювати фінансові сценарії та прогнозувати наслідки управлінських рішень. Третій компонент – звітні платформи, які перетворюють аналітичні дані на наочні та зрозумілі звіти для керівництва [2].

Сучасні тенденції цифровізації значно підвищують ефективність інформаційно-аналітичного забезпечення. Впровадження ERP-систем, систем бізнес-аналітики та автоматизованих модулів обробки фінансових даних дозволяє інтегрувати різноформатні джерела інформації, здійснювати аналіз у режимі реального часу та формувати наочні звіти. Це скорочує час прийняття рішень і знижує ризик помилок через ручну обробку даних. Крім того, цифрові інструменти дозволяють будувати прогнози на основі великих обсягів даних та моделювати різні сценарії розвитку, що робить фінансове управління більш гнучким та адаптивним.

Якість інформаційно-аналітичного забезпечення безпосередньо впливає на

ефективність управління вартістю бізнесу Використання достовірної інформації дозволяє більш точно оцінювати активи підприємства, визначати його ринкову вартість та приймати обґрунтовані рішення. Це особливо важливо в умовах економічної нестабільності, коли помилки у фінансових розрахунках можуть призвести до значних втрат. Ефективне інформаційно-аналітичне забезпечення у сучасних реаліях повинно включати не лише монетарні показники, а й оцінку нефінансових ризиків (соціальних, екологічних, репутаційних). Інтеграція ESG-факторів у систему підтримки фінансових рішень дозволяє точніше оцінювати довгострокову вартість бізнесу та його привабливість для міжнародних інвесторів.

Особливу увагу слід приділяти використанню інформаційно-аналітичного забезпечення для стратегічного та оперативного планування фінансів. Аналіз грошових потоків (Cash Flow) дозволяє визначити періоди надлишку або нестачі коштів, що дає змогу приймати рішення про інвестиції або залучення кредитних ресурсів. Аналіз рентабельності та витрат дозволяє визначити ефективність окремих підрозділів або продуктів і за необхідності змінювати стратегію розвитку [1].

Таким чином, інформаційно-аналітичне забезпечення у фінансовому управлінні забезпечує керівництво достовірною, своєчасною та повною інформацією, підвищує точність прогнозів, дозволяє оцінювати ризики та мінімізувати фінансові втрати. Автоматизація та цифровізація процесів інформаційно-аналітичного забезпечення стають ключовим фактором конкурентної переваги підприємства, оскільки дозволяють більш ефективно використовувати ресурси та адаптуватися до змін ринку.

Отже, інформаційно-аналітичне забезпечення у прийнятті фінансових рішень є не просто технічним інструментом, а невід'ємною частиною сучасної системи управління підприємством. Постійний розвиток цифрових технологій, аналітичних методів та автоматизації робить інформаційно-аналітичне забезпечення ключовим фактором успіху та стабільності діяльності в умовах сучасного ринку.

Впровадження передових аналітичних інструментів та цифровізація облікових процесів є ключовими факторами зміцнення ринкових позицій підприємства та максимізації його вартості у довгостроковій перспективі.

1. Грінченко Р. В., Колібабчук О. Б. *Поняття та складові інформаційно-аналітичного забезпечення управління бізнес-процесами підприємств*. «Економічний простір», 2025 DOI: https://doi.org/10.30838/EP.196.165-170
2. Кошельок Г. В., Губанов М. С. *Інформаційно-аналітичне забезпечення управління грошовими потоками підприємства*. Журнал «Економічний простір», 2022. DOI: https://doi.org/10.32782/2224-6282/189-67/
3. Онищенко С. В., Глушко А. Д. Інформаційно-аналітичне забезпечення фінансової безпеки підприємств у сучасних умовах. Науковий вісник Одеського національного економічного університету: зб. наук. праць; за ред.: В.В. Коваленко (голов. ред.). (ISSN 2409-9260). Одеса: Одеський національний економічний університет. 2023. № 7-8 (308-309). С. 145-154. DOI:10.32680/2409-9260-2023-7-8-308-309-145-154(дата звернення: 22.03.2026)

МАМЕНКО АННА, здобувачка вищої освіти
Науковий керівник – **САВАНЧУК ТЕТЯНА**, к.е.н, доцент,
доцент кафедри обліку, оподаткування та управління фінансово-економічною безпекою
Дніпровський державний аграрно-економічний університет, м. Дніпро

ЕВОЛЮЦІЯ ПІДХОДІВ ДО УПРАВЛІННЯ ВИРОБНИЧИМИ ВИТРАТАМИ АГРАРНИХ ПІДПРИЄМСТВ: ВІД ТРАДИЦІЙНОЇ КАЛЬКУЛЯЦІЇ ДО СУЧАСНИХ УПРАВЛІНСЬКИХ ІНСТРУМЕНТІВ

Розвиток підходів до управління витратами відображає загальну трансформацію економічного середовища та ускладнення внутрішніх процесів підприємства. Якщо на ранніх етапах господарювання основною метою було визначення фактичної собівартості продукції, то сучасні умови вимагають стратегічного контролю витрат у контексті довгострокової конкурентоспроможності. Еволюція підходів є не механічною зміною методик, а поступовим переосмисленням ролі витрат у системі управління підприємством.

Передумовою виникнення традиційної виробничої калькуляції стало становлення масового промислового виробництва, коли необхідність обліку витрат була зумовлена потребою визначення собівартості продукції та контролю за використанням ресурсів. У межах класичного підходу витрати групувалися за елементами та статтями калькуляції, що дозволяло обчислити повну виробничу собівартість одиниці продукції. Такий підхід був достатнім за умов відносної стабільності виробничих процесів та обмеженої номенклатури.

Проте із зростанням масштабів діяльності та диверсифікацією виробництва традиційна калькуляція почала демонструвати обмеження. Вона орієнтувалася переважно на фіксацію вже понесених витрат і не забезпечувала достатньої інформації для прогнозування та стратегічного планування. Крім того, розподіл непрямих витрат часто мав умовний характер, що знижувало точність управлінських рішень. У наукових дослідженнях наголошується, що традиційні підходи не враховували впливу зовнішнього середовища та довгострокових факторів розвитку підприємства [2].

У відповідь на ускладнення господарської діяльності сформувався управлінський облік як окрема підсистема інформаційного забезпечення менеджменту. Його поява стала логічним кроком у розвитку підходів до управління витратами. Управлінський облік орієнтувався не лише на відображення фактичних показників, а й на формування аналітичної інформації для прийняття рішень. Це означало перехід від постфактум-контролю до планування, бюджетування та аналізу відхилень.

У сучасних дослідженнях підкреслюється, що саме управлінський облік створив основу для інтеграції витрат у систему стратегічного менеджменту. Витрати почали розглядатися як інструмент формування конкурентних переваг, а не лише як показник обліку. З’явився акцент на прогнозуванні, нормуванні та

оцінці ефективності використання ресурсів [1; 5].

Подальший розвиток підходів пов'язаний із формуванням стратегічного управління витратами. У межах цього підходу витрати аналізуються з позицій довгострокового розвитку підприємства, його ринкової стратегії та структури цінності для споживача. Витрати стають об'єктом не тільки оперативного, а й стратегічного контролю. Дослідники зазначають, що управління витратами дедалі більше інтегрується з процесами стратегічного планування та конкурентного позиціонування [3; 5].

Сучасний етап розвитку характеризується впровадженням управлінських інструментів, орієнтованих на оптимізацію структури витрат, підвищення прозорості бізнес-процесів і швидку реакцію на зміни зовнішнього середовища. У наукових працях наголошується, що цифровізація господарських процесів розширила можливості аналізу витрат, дозволивши здійснювати їх моніторинг у режимі наближеному до реального часу. Це сприяло переходу від періодичного контролю до безперервного управління витратами [1].

Для аграрного сектору ця еволюція має особливе значення. Традиційна калькуляція в умовах сезонності та біологічної природи виробництва часто не забезпечує повної картини формування витрат. Управлінський облік дозволяє враховувати специфіку виробничих циклів, а стратегічний підхід – оцінювати вплив інвестицій у техніку, технології та інновації на довгострокову ефективність діяльності [4; 5].

Таким чином, розвиток підходів до управління витратами відображає перехід від вузькооблікової функції до стратегічного інструменту управління підприємством. Якщо на початковому етапі витрати виступали об'єктом фіксації та контролю, то в сучасних умовах вони стають важелем формування конкурентних переваг і забезпечення фінансової стійкості. Для підприємств аграрного сектору ця трансформація є особливо актуальною, оскільки специфіка їх діяльності потребує гнучких, адаптивних та аналітично орієнтованих інструментів управління витратами.

1. Бірюков Є. І., Гарафонова О. І., Худолей В. Ю. Управління витратами аграрного підприємства в умовах цифрових трансформацій. (2023). Economic Synergy, 2, 48-61. DOI: https://doi.org/10.53920/ES-2023-2-4.
2. Квасницька Р. С. Теоретичний базис управління витратами підприємства. Modern Economics. 2022. № 34(2022). С. 50-54. DOI: https://doi.org/10.31521/modecon.V34(2022)-07.
3. Коломієць, Т., Фурдик, О. Напрями стратегічного управління витратами сільськогосподарських підприємств. (2024). Економіка та суспільство, (62). DOI: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-62-113
4. Сніщенко, Р. Г., Мазур-Надопта, Д. В. (2025). Управління виробничими витратами господарюючих суб'єктів. Трансформаційна економіка, (1 (10), 94-99. DOI: https://doi.org/10.32782/2786-8141/2025-10-15
5. Яців І., Яців С. Управління витратами в конкурентних стратегіях сільськогосподарських підприємств. (2024). Львівський національний університет природокористування. Економіка АПК, (31), 121–128. DOI: https://doi.org/10.31734/economics2024.31.017

МАРКОВСЬКА ТЕТЯНА, викладач обліково-економічних дисциплін
ВСП «ТЕФК МНАУ», м. Миколаїв

ІНТЕГРАЦІЯ BI-СИСТЕМ У КОНТУР УПРАВЛІНСЬКОГО ОБЛІКУ: ВІД ЗВІТНИХ ТАБЛИЦЬ ДО ІНТЕРАКТИВНИХ ДАШБОРДІВ

Управлінський облік - це внутрішня система збору, ідентифікації, вимірювання та аналізу інформації, яка необхідна керівництву компанії для прийняття обґрунтованих рішень, планування та контролю діяльності.На відміну від фінансового обліку, який орієнтований на зовнішніх користувачів (податкова, банки, акціонери) і регулюється суворими стандартами, управлінський облік створюється «для себе» і може мати будь-яку зручну форму.

У сучасних умовах цифрової трансформації підприємств управлінський облік потребує переходу від статичних форм звітності до динамічних аналітичних інструментів. Інтеграція BI-систем (Business Intelligence) у контур управлінського обліку відкриває нові можливості для підвищення оперативності, точності та гнучкості управлінських рішень. Традиційні табличні звіти (Excel, статичні PDF) не відповідають вимогам сучасного бізнесу через низьку оперативність, складність аналізу та обмежені можливості візуалізації. BI-системи забезпечують інтерактивність, що дозволяє аналізувати дані в реальному часі. Інтеграція BI-рішень забезпечує:

- консолідацію даних із різних джерел (ERP, CRM, фінансові системи), яка є ключовим елементом побудови ефективної BI-екосистеми в управлінському обліку. Тобто, об’єднання розрізнених даних з різних інформаційних систем підприємства в єдине середовище для подальшого аналізу (ERP-системи - операційні та виробничі дані (витрати, запаси, собівартість); CRM-системи - інформація про клієнтів, продажі, взаємодію; фінансові системи - бухгалтерський та фінансовий облік);

- автоматизацію підготовки звітності, як напряму цифровізації управлінського обліку, що дозволяє суттєво підвищити ефективність роботи фінансових та аналітичних підрозділів. Автоматизація передбачає використання BI-систем і спеціалізованих інструментів для формування звітів без ручного втручання або з його мінімізацією. Дані автоматично збираються, обробляються та візуалізуються у вигляді готових звітів або дашбордів;

- формування єдиного інформаційного простору для прийняття рішень є стратегічною метою інтеграції BI-систем у контур управлінського обліку, що забезпечує узгодженість даних і підвищує якість менеджменту. Єдиний інформаційний простір – це централізоване середовище, у якому всі дані підприємства (фінансові, операційні, клієнтські) інтегровані, стандартизовані та доступні користувачам відповідно до їхніх ролей.

Інтерактивні дашборди є основним інструментом сучасних BI-систем, що трансформує підхід до управлінської звітності – від статичних таблиць до динамічного аналізу даних у режимі реального часу. Інтерактивний дашборд - це візуальна панель, яка відображає ключові показники діяльності (KPI) з

можливістю взаємодії користувача з даними (фільтрація, деталізація, зміна зрізів). Дашборди дозволяють: швидко виявляти відхилення від планових показників; проводити багатовимірний аналіз (drill-down, slice & dice); персоналізувати показники під потреби різних рівнів управління; візуалізувати ключові KPI у зрозумілій формі.

Успішна інтеграція BI-систем передбачає комплексний підхід, що охоплює технологічні, організаційні та методологічні аспекти управлінського обліку. Ключові передумови успішної інтеграції включають якісну підготовку даних (Data Governance), визначення ключових показників ефективності (KPI), інтеграцію з існуючими IT-системами підприємства, побудова надійної архітектури даних, автоматизація процесів звітності та оновлення даних, забезпечення інформаційної безпеки, навчання персоналу та зміну управлінської культури, підтримка з боку керівництва (top management support). Успішна інтеграція BI-систем є не лише технологічним проєктом, а й трансформацією бізнес-процесів і управлінської культури, що забезпечує підвищення ефективності управління підприємством на основі даних. Основні проблеми включають низку технологічних та організаційних бар'єрів, що можуть ускладнювати інтеграцію BI-систем у контур управлінського обліку. А саме низьку якість вихідних даних, фрагментованість інформаційних систем, опір змінам з боку персоналу, високу вартість впровадження, складність побудови архітектури даних, відсутність єдиних стандартів і KPI, проблеми з актуальністю даних, необхідність кібербезпеки та захисту даних. Подолання зазначених проблем потребує системного підходу до управління даними, інвестицій у технології та формування культури роботи з аналітикою, що є необхідною умовою ефективної інтеграції BI-систем. Подальший розвиток BI у сфері управлінського обліку пов'язаний із впровадженням інноваційних технологій, що розширюють аналітичні можливості та підвищують автономність користувачів (штучного інтелекту та прогнозної аналітики, автоматизованих систем підтримки прийняття рішень (DSS), хмарних технологій та self-service BI).

Інтеграція BI-систем у контур управлінського обліку є стратегічним кроком до підвищення ефективності управління підприємством. Перехід від статичних звітів до інтерактивних дашбордів сприяє більш глибокому аналізу даних, підвищує швидкість реагування на зміни та забезпечує конкурентні переваги бізнесу. Запропоновані підходи можуть бути використані українськими підприємствами для модернізації систем управлінського обліку в умовах цифрової економіки.

1. Пушкарь І., Гладчук Г., Храпач К. Диджиталізація як інструмент оптимізації управлінського обліку на підприємствах України. Економіка та суспільство. 2024. Вип. 69. DOI: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-69-58

2. Пуцентейло П., Довбуш А., Бінчаровська Т, Гомотюк В. Сучасні технології бізнес-аналітики як інструмент для підвищення бізнес-комунікацій компанії. Інститут бухгалтерського обліку, контроль та аналіз в умовах глобалізації. 2022. Випуск 1–2. С. 29–40. DOI: https://doi.org/10.35774/ibo2022.01-02.029

МАЦУКА ВІКТОРІЯ, к.е.н., доцент,
доцент кафедри менеджменту та фінансів,
Маріупольський державний університет, м. Київ

АНАЛІТИЧНІ ІНСТРУМЕНТИ ПІДТРИМКИ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ У СОЦІАЛЬНО ОРІЄНТОВАНИХ ПІДПРИЄМСТВАХ

У сучасних умовах розвитку економіки підприємства функціонують у складному та динамічному середовищі, що характеризується високим рівнем конкуренції, швидкими технологічними змінами та зростанням вимог суспільства до соціальної відповідальності бізнесу. У таких умовах особливого значення набуває ефективність управлінських рішень, що приймаються керівництвом підприємства.

Соціально орієнтовані підприємства, крім досягнення економічної ефективності, прагнуть забезпечити реалізацію соціальних та екологічних цілей. Це передбачає необхідність комплексного аналізу діяльності підприємства з урахуванням як фінансових, так і нефінансових показників. У зв'язку з цим важливого значення набуває використання сучасних інструментів Business Analytics, що дозволяють обробляти значні обсяги інформації та формувати обґрунтовані управлінські рішення.

Система аналітичного забезпечення управління є важливою складовою сучасного Management, оскільки саме вона забезпечує керівництво підприємства достовірною та своєчасною інформацією, необхідною для планування, контролю та оцінки результатів діяльності.

Метою дослідження є оцінка сучасних аналітичних інструментів підтримки управлінських рішень у соціально орієнтованих підприємствах та визначення їх ролі у підвищенні ефективності системи управління.

Прийняття ефективних управлінських рішень значною мірою залежить від якості інформаційного забезпечення. Аналітична інформація дозволяє керівництву підприємства оцінювати поточний стан діяльності, виявляти проблемні аспекти функціонування та визначати перспективні напрями розвитку [1].

Аналітичне забезпечення управління передбачає використання комплексу методів та інструментів, які забезпечують збір, обробку та інтерпретацію інформації. Важливу роль у цьому процесі відіграють системи Decision Support Systems, що дозволяють автоматизувати процес аналізу даних і підвищити якість управлінських рішень.

Сучасні підприємства використовують різноманітні аналітичні інструменти, серед яких можна виділити: фінансовий аналіз діяльності підприємства; SWOT-аналіз внутрішнього та зовнішнього середовища; аналіз ефективності використання ресурсів; стратегічний аналіз діяльності підприємства; прогнозування результатів діяльності [5].

Особливістю соціально орієнтованих підприємств є необхідність оцінювання не лише економічних показників (прибутковість, рентабельність,

ліквідність), але й соціальних результатів діяльності, таких як рівень задоволеності працівників, вплив на місцеві громади, створення робочих місць, екологічна відповідальність та загальний внесок у сталий розвиток суспільства. Це зумовлює потребу у використанні комплексних систем оцінювання ефективності, які поєднують фінансові та нефінансові індикатори.

У зв'язку з цим у системі управління активно застосовуються підходи корпоративної соціальної відповідальності (CSR), які передбачають добровільну інтеграцію соціальних та екологічних аспектів у господарську діяльність підприємства та взаємодію зі стейкхолдерами. CSR орієнтує підприємства на дотримання етичних норм ведення бізнесу, прозорість, підзвітність та врахування інтересів усіх зацікавлених сторін - працівників, споживачів, партнерів, держави та суспільства в цілому [3].

Застосування принципів CSR сприяє підвищенню репутації підприємства, формуванню довіри з боку клієнтів і партнерів, зміцненню корпоративної культури та зниженню ризиків. Крім того, це дозволяє підприємствам досягати довгострокової стійкості, оскільки соціально відповідальна діяльність часто корелює з більш стабільними фінансовими результатами в майбутньому [4].

Одним із важливих інструментів підтримки управлінських рішень є використання методів аналізу великих масивів даних. Сучасні технології Data Analytics дозволяють підприємствам обробляти значні обсяги інформації та виявляти закономірності, що впливають на результати діяльності.

Важливе місце у системі управління займає також система стратегічного управління Balanced Scorecard, яка дозволяє оцінювати діяльність підприємства за кількома ключовими напрямами: фінанси, клієнти, внутрішні бізнес-процеси та розвиток персоналу.

Крім того, сучасні підприємства активно використовують цифрові інформаційні системи, що забезпечують інтеграцію різних видів даних та формування аналітичних звітів для менеджменту. Значну роль у цьому процесі відіграють процеси Digital Transformation, які сприяють автоматизації управлінських процесів та підвищенню ефективності управління.

Практика діяльності сучасних підприємств свідчить про високу ефективність використання аналітичних інструментів у системі управління.

Зокрема, міжнародна компанія Unilever застосовує аналітичні системи для оптимізації логістичних процесів. Завдяки аналізу даних підприємство змогло оптимізувати транспортні маршрути, що дозволило зменшити витрати на транспортування продукції та скоротити викиди шкідливих речовин у навколишнє середовище.

Іншим прикладом є діяльність компанії Nestlé, яка використовує систему Balanced Scorecard для оцінювання ефективності стратегічного управління. Використання цього інструменту дозволяє підприємству комплексно оцінювати результати діяльності та враховувати як фінансові, так і соціальні аспекти функціонування.

Компанія Microsoft активно застосовує аналітичні системи у сфері

управління персоналом. Використання цифрових аналітичних платформ дозволяє аналізувати ефективність роботи працівників, рівень задоволеності персоналу та ефективність командної взаємодії.

Такі приклади демонструють, що використання сучасних аналітичних інструментів дозволяє підприємствам підвищити ефективність управління та сприяє досягненню стратегічних і соціальних цілей [2].

Отже, використання сучасних аналітичних інструментів є важливою складовою ефективної системи управління соціально орієнтованими підприємствами. Аналітичні методи дозволяють забезпечити комплексний аналіз діяльності підприємства, враховуючи як економічні, так і соціальні аспекти його функціонування.

Впровадження сучасних інструментів бізнес-аналітики, цифрових інформаційних систем та методів стратегічного аналізу сприяє підвищенню якості управлінських рішень, оптимізації використання ресурсів та підвищенню рівня соціальної відповідальності бізнесу.

Перспективи подальших досліджень полягають у розробці нових підходів до використання аналітичних інструментів у системі управління соціально орієнтованими підприємствами, а також у вдосконаленні методів оцінювання соціальної ефективності їх діяльності.

1. Мацука В.М., Сорока Ю.Є. Ефективність прийняття й оцінки управлінських рішень на підприємстві. Актуальні проблеми та перспективи розвитку обліку, аналізу та контролю в соціально-орієнтованій системі управління підприємством: Матеріали V Всеукраїнської науково-практичної конференції. м. Полтава, 14-15 квітня 2022 р. Полтава, 2022. С. 623-624.
2. European experience in the use of digital technologies in the economy: collective monograph / edited by A.V. Cherep, I.M. Dashko, Yu.O. Ohrenych, O.H. Cherep, V.M. Helman. Riga, Latvia: Baltija Publishing, 2025. 326 p. URL: https://dspace.znu.edu.ua/xmlui/bitstream/handle/12345/26563/0063121.pdf?sequence=3#page=193
3. Integrated Reporting (огляд концепції для сталого управління). URL: https://integratedreporting.org/resource/international-ir-framework/
4. United Nations. The Sustainable Development Goals (SDGs). URL: https://sdgs.un.org/goals
5. Matsuka V., Horbashevska M. Transformation of management functions under the influence of digital technologies. Бухгалтерський облік, контроль та аналіз в умовах інституційних змін: Збірник наукових праць VIII Всеукраїнської науково-практичної конференції. (30 жовтня 2025 р., м. Полтава) / Полтавський державний аграрний університет. Полтава: ПДАУ, 2025. Т. 1. с. 874-875.

МАЦЬКІВ ГАЛИНА, к.е.н., доцент,
доцент кафедри обліку і оподаткування,
РАЙТЕР НАТАЛІЯ, к.е.н., доцент,
доцент кафедри підприємництва та торгівлі
Львівський національний університет ветеринарної
медицини та біотехнологій імені С. З. Ґжицького, м. Львів

УПРАВЛІНСЬКА ЗВІТНІСТЬ В СИСТЕМІ ІНФОРМАЦІЙНОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ СУБ'ЄКТА ГОСПОДАРЮВАННЯ

Управлінська звітність є ключовим елементом системи інформаційного забезпечення суб'єкта господарювання, оскільки забезпечує керівництво релевантною, своєчасною та аналітичною інформацією для прийняття управлінських рішень. Вона інтегрує дані з різних підсистем підприємства, включаючи виробництво, фінанси, маркетинг та логістику та формує основу для контролю, планування та оцінки ефективності діяльності.

Управлінська звітність відрізняється від фінансової звітності тим, що формується відповідно до потреб менеджменту, орієнтована на майбутнє прийняття рішень, має гнучку структуру, забезпечує аналіз відхилень та контроль за ефективністю підрозділів.

Управлінська звітність інтегрується в загальну систему інформаційного забезпечення підприємства, забезпечуючи збір даних із внутрішніх джерел (фінансовий, виробничий та кадровий облік), обробку та аналітичну оцінку інформації, формування різнорівневих звітів для менеджменту, підтримку прийняття стратегічних та оперативних рішень.

Таким чином, управлінська звітність являє собою внутрішню систему даних підприємства для прийняття рішень керівництвом і класифікується за періодичністю, змістом, центрами відповідальності, призначенням та ін. Вона формується за внутрішніми правилами компанії, не є публічною та може бути представлена у різних формах [2].

Основні класифікаційні ознаки управлінської звітності:

- за обсягом і змістом: загальна (зведена) – відображає фінансовий стан підприємства в цілому; звітність підрозділів (центрів відповідальності) – деталізовані звіти по окремих структурних одиницях; тематична (звіти за окремими видами діяльності– звіт з продажів, звіт про рух коштів);

- за періодичністю подання: оперативна (щоденна або щотижнева); періодична (місячна, квартальна, річна); за вимогою (разова);

-за призначенням: планова (кошториси, бюджети); фактична (звіти про виконання планів); аналітична (порівняння плану з фактом, аналіз відхилень, прогнозна звітність);

-за користувачами (рівнем управління): стратегічна (для вищого керівництва); тактична (для менеджерів середньої ланки); операційна (для керівників низової ланки);

- за формою подання: таблична (бюджети, звіти про прибутки); текстова

(пояснювальні записки); графічна (графіки, діаграми, дашборди) [3].

Зазвичай система управлінської звітності базується на трьох основних звітах, а саме:

- P&L (Звіт про прибутки та збитки) – відображає фінансовий результат діяльності підприємства за певний період (прибуток або збиток); містить доходи, витрати та різницю між ними; дає змогу оцінити ефективність операційної діяльності, маржинальність і рентабельність; використовується для прийняття управлінських рішень щодо оптимізації витрат і збільшення прибутку.

2. Cash Flow (Звіт про рух грошових коштів) – показує надходження та витрати грошових коштів за певний період в розрізі операційної, інвестиційної та фінансової діяльності; дозволяє оцінити ліквідність підприємства, його здатність покривати зобов'язання та фінансувати розвиток; допомагає планувати грошові потоки і уникати дефіциту коштів.

3. Управлінський баланс – внутрішній фінансовий документ, що показує стан активів, зобов'язань і власного капіталу підприємства на певну дату; використовується для стратегічного планування, контролю фінансової стійкості та аналізу ліквідності [1].

Формування форм звітності на рівні суб'єкта господарювання залежить від вибору програмного забезпечення (табл.1)

Таблиця - **Відповідність програм автоматизації управлінського обліку формам управлінської звітності**

Програма	Основні форми управлінської звітності	Характеристика звітності	Рівень аналітики
Microsoft Dynamics 365	Бюджети, P&L, Cash Flow, баланс, KPI-звіти, дашборди	Комплексна звітність з інтеграцією фінансів, операцій і BI	Високий (Power BI, прогнозування)
SAP Business One	Звіт про прибутки і збитки, управлінський баланс, звіт по витратах, бюджетний контроль	Деталізована звітність за всіма бізнес-процесами	Високий (вбудована аналітика, BI)
BAS ERP	Звіти по витратах, доходах, калькуляції собівартості, бюджети	Орієнтація на облік і контроль витрат, локалізовані форми	Середній
Odoo	P&L, Cash Flow, CRM-звіти, складські та виробничі звіти	Гнучка модульна звітність з можливістю налаштування	Середньо-високий
Finmap	Cash Flow, P&L, платіжний календар, фінансові дашборди	Зосереджена на управлінні грошовими потоками	Середній

Як видно з табл. 1 результати порівняння свідчать, що різні програмні продукти мають різну спеціалізацію у формуванні управлінської звітності. Повнофункціональні ERP-системи забезпечують комплексну звітність (фінансову, виробничу, стратегічну), тоді як спеціалізовані інструменти орієнтовані на окремі аспекти, зокрема управління грошовими потоками. Це визначає доцільність вибору програмного забезпечення залежно від потреб підприємства та рівня складності його бізнес-процесів [5].

Так, сучасні українські підприємства використовують як міжнародні ERP-рішення (Microsoft Dynamics, SAP), так і локалізовані або національні системи (BAS, Bimp, Odoo, Finmap). Вибір програмного забезпечення залежить від масштабу бізнесу, галузевої специфіки та рівня цифровізації, однак загальною тенденцією є перехід до інтегрованих автоматизованих систем управлінського обліку.

Для великого бізнесу оптимальними є SAP Business One та Microsoft Dynamics 365 – через комплексність і масштабованість. Для середнього бізнесу ефективні рішення забезпечують програмні продукти BAS ERP та Odoo, які поєднують функціональність і доступність. Для малого бізнесу доцільно використовувати Finmap як простий інструмент управлінського обліку без складного впровадження [4].

Отже, управлінська звітність у системі інформаційного забезпечення суб'єкта господарювання забезпечує своєчасне та достовірне інформування менеджменту, контроль та оцінку ефективності діяльності підрозділів, підвищення точності управлінських рішень, основу для стратегічного та оперативного розвитку підприємства. Впровадження автоматизованих систем формування звітності підвищує ефективність обліку, прозорість управління та адаптивність підприємства до ринкових змін.

1. Брик Г. Управлінська (внутрішньогосподарська) звітність аграрних формувань. Вісник ЛНАУ. Серія: Економіка АПК. 2014. № 21(1). С. 77-84. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vlnau_econ_2014_21%281%29__18
2. Гладій І.О. Формування системи управлінської звітності в процесі реалізації стратегії підприємства. Науковий вісник Херсонського державного університету. 2020. Вип. 38. С. 92–95.
3. Гуцаленко Л.В. Управлінська звітність: підходи до методів формування. Розвиток системи обліку, аналізу та аудиту в Україні: теорія, методологія, організація : збірник тез доповідей учасників XVIII Всеукраїнської наукової конференції. Київ : Інформ.-аналіт. агентство, 2020. С. 111–113.
4.Задорожний З.-М. В., Омецінська І.Я. Внутрішньогосподарська звітність у системі управління підприємством. Вісник Тернопільського національного економічного університету. 2020. № 4. С. 169-184.
5. Ievsieieva O, Matskiv H, Raiter N., Momot O, Shysh, A. The Use of Big Data in Corporate Accounting and Data Analysis: Opportunities and Challenges. 2024. Data and Metadata. № 3. URL:https://doi.org/10.56294/dm2024430

МИКОЛЕНКО ТЕТЯНА, здобувач вищої освіти
Науковий керівник – **ТЮТЮННИК ЮРІЙ,** к.е.н, доцент,
професор кафедри фінансів, економічних досліджень і туризму,
Полтавський державний аграрний університет, м. Полтава

ПЛАТОСПРОМОЖНІСТЬ ЯК НЕОБХІДНИЙ ЕЛЕМЕНТ ФІНАНСОВОГО УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ

Платоспроможність підприємства є однією з ключових характеристик його фінансового стану та відображає здатність своєчасно і в повному обсязі виконувати свої зобов'язання перед кредиторами, постачальниками, працівниками та державою. Вона безпосередньо впливає на стабільність діяльності підприємства, його ділову репутацію та можливості подальшого розвитку.

Аналіз платоспроможності дозволяє оцінити, наскільки підприємство фінансово стійке в короткостроковій та довгостроковій перспективі. У короткостроковому періоді особливе значення мають показники ліквідності, які характеризують здатність підприємства покривати поточні зобов'язання за рахунок оборотних активів. Якщо рівень ліквідності є недостатнім, підприємство може зіткнутися з проблемами своєчасної оплати рахунків, що призводить до штрафних санкцій, втрати довіри контрагентів та погіршення умов співпраці [1].

Високий рівень поточної ліквідності позитивно впливає на фінансову стабільність підприємства, оскільки свідчить про наявність достатнього обсягу оборотних активів для покриття короткострокових боргів. Проте надмірно високі показники ліквідності можуть свідчити про неефективне використання ресурсів, зокрема про надлишкові запаси або невикористані грошові кошти, що знижує прибутковість діяльності.

Важливу роль у формуванні платоспроможності відіграє структура активів підприємства. Збільшення частки високоліквідних активів (грошових коштів, короткострокових фінансових інвестицій) підвищує здатність швидко реагувати на фінансові труднощі. Водночас значна частка неліквідних або повільно реалізованих активів (надлишкові запаси, прострочена дебіторська заборгованість) негативно впливає на можливість своєчасного погашення зобов'язань [2].

Не менш важливою є структура зобов'язань підприємства. Висока частка короткострокових зобов'язань підвищує ризик втрати платоспроможності, особливо за умов нестабільного грошового потоку. Якщо підприємство залежить від короткострокових кредитів, це може створювати додатковий фінансовий тиск та потребу в постійному рефінансуванні. Натомість оптимальне співвідношення власного та позикового капіталу сприяє фінансовій рівновазі та зменшенню ризиків.

Суттєвий вплив на платоспроможність має рівень дебіторської заборгованості. З одного боку, її зростання може свідчити про розширення

обсягів реалізації продукції. З іншого боку, надмірна або прострочена дебіторська заборгованість призводить до дефіциту грошових коштів, що ускладнює виконання фінансових зобов'язань. Ефективне управління розрахунками з покупцями сприяє підтриманню стабільного грошового потоку.

Важливим чинником є також управління кредиторською заборгованістю. Раціональне використання відстрочки платежів може позитивно впливати на ліквідність, оскільки дозволяє підприємству тимчасово використовувати залучені ресурси. Проте систематичне прострочення платежів погіршує ділову репутацію та може призвести до обмеження співпраці з постачальниками.

Грошовий потік є одним із найважливіших елементів платоспроможності. Навіть прибуткове підприємство може втратити платоспроможність за відсутності достатнього руху грошових коштів. Нерівномірність надходжень і витрат створює ризик касових розривів, що потребує ефективного фінансового планування та прогнозування.

На рівень платоспроможності впливають як внутрішні, так і зовнішні чинники. До внутрішніх належать ефективність управління активами, структура капіталу, політика управління дебіторською та кредиторською заборгованістю. Серед зовнішніх факторів вагоме значення мають економічна ситуація в країні, рівень інфляції, податкова політика та стан фінансового ринку. Урахування цих чинників є необхідною умовою формування ефективної системи фінансового управління підприємством.

Фінансова стійкість підприємства тісно пов'язана з його платоспроможністю. Наявність достатнього обсягу власного капіталу підвищує рівень фінансової незалежності та зменшує залежність від зовнішніх джерел фінансування. Це позитивно впливає на довіру інвесторів і кредиторів та розширює можливості залучення додаткових ресурсів у майбутньому [3].

Аналіз платоспроможності має важливе значення для внутрішнього управління підприємством. Керівництво отримує інформацію для прийняття стратегічних рішень щодо оптимізації структури активів і зобов'язань, підвищення ефективності використання ресурсів та мінімізації фінансових ризиків. Зовнішні користувачі фінансової інформації – банки, інвестори, партнери – оцінюють на основі цього аналізу надійність та кредитоспроможність підприємства.

В умовах сучасної економічної нестабільності питання забезпечення належного рівня платоспроможності набуває особливої актуальності. Підприємства повинні постійно здійснювати моніторинг фінансових показників, удосконалювати систему управління грошовими потоками та оптимізувати структуру капіталу для зниження ризиків неплатоспроможності.

Таким чином, аналіз платоспроможності є необхідним елементом фінансового управління, оскільки дозволяє своєчасно виявляти потенційні проблеми, запобігати кризовим ситуаціям та забезпечувати стабільний розвиток підприємства. Раціональне управління активами, зобов'язаннями та грошовими потоками створює основу для підтримання належного рівня платоспроможності

та зміцнення конкурентних позицій підприємства на ринку.

1. Томчук О. Аналіз платоспроможності підприємства та відображення її в обліку. URL:https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-51-16
2. Фоміна О. В., Сопко В. В., Августова О. О. Управління платоспроможністю підприємства. URL: http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/6_2020/9.pdf
3. Шергіна Л. А., Домшина Т. Р. Фактори впливу на фінансову стійкість і платоспроможність підприємства в період кризи. URL: https://core.ac.uk/download/pdf/32614233.pdf

МИНІВ РОМАН, к.е.н., доцент,
доцент кафедри менеджменту і бізнес-адміністрування
Львівський національний університет ветеринарної медицини
та біотехнологій імені С.З. Гжицького, м. Львів

ДИЗАЙН-МИСЛЕННЯ В СИСТЕМІ УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ

Дизайн-мислення - це метод, який допомагає нам знаходити рішення для ледь помітних, але важливих проблем. Він також допомагає розробляти продукти, послуги та враження, які в першу чергу орієнтовані на користувача.

Дизайн-мислення допомагає краще розуміти людей і таким чином створювати для них корисні та привабливі продукти. Результати цієї роботи можуть варіюватися від невеликих покращень (таких як незначні зміни в інтерфейсі програми) до розробки інноваційних проєктів, які значно покращують якість життя.

Дизайн-мислення - це нелінійний, ітеративний процес, що складається з п'яти фаз: емпатія, визначення, створення ідей, створення прототипів та тестування. Ці фази є ітеративними та можуть повторюватися, коли команди тестують, удосконалюють та покращують свої рішення.

Однак ці фази не обов'язково мають виконуватися в певному порядку. Ці фази не завжди послідовні, і команди можуть виконувати їх паралельно, інтегруючи та повертаючись до попередньої фази в будь-який момент процесу. Виконання кожного кроку процесу надає ще одну можливість співпереживати вашим клієнтам та глибше зрозуміти їхні проблеми:

1. Емпатія - це здатність розуміти емоції інших людей та їх походження. У дизайн-мисленні це спосіб зрозуміти, що людям насправді потрібно, які їхні страхи та що їх турбує. Емпатія є вирішальною в бізнесі: ви не можете створити продукт чи розпочати проект, не розуміючи, для кого він призначений.

2. Аналіз та визначення проблеми На цій фазі важливо обробити інформацію, отриману на попередньому етапі.

3. Генерація ідей - третя фаза методу дизайн-мислення передбачає пошук рішень раніше сформульованої проблеми. Результатом цього етапу має бути вибір ідей, над якими команда може працювати.

4. Прототипування. На цьому етапі створюється прототип, який можна представити користувачам для тестування. Під час прототипування можна сформулювати гіпотези, які будуть перевірені на наступному етапі. Після створення прототипу також важливо створити тестовий сценарій та визначити, що саме робитиме користувач і чому.

5. Тестування. На цьому етапі прототип представляється користувачам для тестування, можна вирішити, що робити з розробленою ідеєю - чи впроваджувати її, чи вдосконалювати, чи взагалі відмовитися від неї. З цього етапу можна повернутися до будь-якого попереднього етапу. Адже якісний відгук допоможе краще зрозуміти потреби аудиторії та уникнути витрачання ресурсів на непотрібні рішення.

Дизайн-мислення - спосіб вирішення проблем із системним і творчим підходом. Метод дизайн мислення відрізняється тим, що він використовує творчий, а не аналітичний підхід до вирішення проблем. Дизайн-мислення можна використовувати для створення різноманітних систем, від стратегії просування до моделювання обслуговування клієнтів. Тер мін «дизайн» у цьому контексті означає процес створення, формування та конструювання чогось нового [2, с.5].

Дизайн-мислення допомагає компаніям витрачати менше енергії на створення продукту та завойовувати лояльних клієнтів. Дизайн-мислення актуальне у трьох ситуаціях: запуск нового продукту, розширення бізнесу та пошук конкурентної переваги. Дизайн-мислення складається з п'яти фаз, які допомагають компаніям зрозуміти найглибші потреби своєї аудиторії та створити бажаний продукт на основі її можливостей.

Дизайн-мислення - це підхід до вирішення проблем, який заохочує компанії зосереджуватися на клієнті. Це людиноорієнтований підхід, який ставить потреби та досвід клієнтів на перше місце в бізнес-рішеннях. Він передбачає емпатію до користувачів, глибоке розуміння їхніх потреб, визначення проблеми на основі їхніх ідей, розробку потенційних рішень, створення прототипів і, нарешті, тестування з користувачами для збору відгуків та покращення рішення.

Дизайн-мислення має глибоке коріння в галузі дизайну, але також спирається на інші дисципліни, такі як антропологія, етнографія, психологія та інженерія, щоб створити цілісний та міждисциплінарний підхід до вирішення проблем.

Воно базується на філософії людиноцентричних інновацій, принципах людиноцентричного дизайну та системного мислення, а також на переконанні, що креативне вирішення проблем вимагає глибокого розуміння та врахування людських потреб і мотивацій. Крім того, дизайн-мислення використовує методи дослідження, такі як спостереження, інтерв'ю та опитування, щоб отримати уявлення про потреби користувачів.

Загальна мета дизайн-мислення полягає у визначенні альтернативних стратегій та рішень, які не є очевидними на початковому рівні розуміння.

Метод базується на таких принципах створення рішень, що відповідають потребам та бажанням користувачів: людиноцентричний дизайн; емпатія користувача; ітерації для покращення рішень; креативність, яка генерує широкий спектр ідей та рішень; готовність оскаржувати припущення; допитливість та здатність ставити запитання; міждисциплінарна співпраця; співпраця та спільне творення, робота з іншими; прототипування потенційних рішень; експериментування та тестування нових ідей; спрощення та розумний мінімалізм; тестування найкращих рішень з користувачами для отримання зворотного зв'язку; зосередженість на швидких та практичних діях; візуалізація, адаптивність та безперервне навчання

Стратегія використання дизайн-мислення в управлінні підприємством:

1. Включіть дизайн-мислення в процес вирішення проблем вашої компанії.

2. Проведіть дослідження, щоб зрозуміти потреби та бажання вашої цільової аудиторії.

3. Редизайн вашого веб-сайту та/або мобільного додатку для покращення користувацького досвіду.

4. Розробіть інноваційні рішення складних бізнес-проблем, використовуючи принципи дизайн-мислення.

5. Створюйте нові продукти, які відповідають бажанням споживачів щодо простоти та зручності.

6. Впроваджуйте дизайн-мислення в дизайн упаковки для збільшення продажів та задоволеності клієнтів.

7. Використовуйте дизайн-мислення, щоб виділити свою компанію серед конкурентів.

8. Навчайте співробітників принципам дизайн-мислення.

Дизайн-мислення - це креативний метод і техніка вирішення проблем, що використовуються як окремими особами, так і командами для розробки інноваційних та практичних рішень у будь-якій галузі та для будь-якої проблеми. Це креативний підхід до вирішення проблем, який зосереджений переважно на рішеннях, а не на самих проблемах.

Дизайн-мислення дедалі активніше інтегрується в управлінські практики підприємств як ефективний інструмент вирішення складних, нестандартних проблем, особливо у сферах з високим рівнем невизначеності та низькою прогнозованістю. У сучасних умовах динамічного розвитку бізнес-середовища, компанії застосовують дизайн-мислення не лише для генерації інновацій, а й як засіб формування клієнтоорієнтованої культури та стимулювання міждисциплінарної співпраці [1].

Дизайн-мислення - це не просто набір інструментів і методів вирішення проблем, а й новий спосіб бачення, ідеологія, світогляд та інноваційний спосіб мислення, заснований на системі універсальних творчих механізмів. Це людиноцентричний, структурований та ітеративний підхід, який зосереджений на розумінні та співпереживанні потребам, бажанням та досвіду користувачів для створення інноваційних та практичних рішень, які можна прототипувати та тестувати.

1. Ананьєва О., Гойко А. Аналіз сучасного стану та тенденції розвитку концепції дизайнерського мислення в діяльності підприємств. *Вісник Академії праці, соціальних відносин і туризму.* Серія: економіка, психологія та управління. 2025. №6. DOI: https://doi.org/10.54929/3041-2390-2025-06-04-01

2. Минів Р.М., Залевський Ю.О. Дизайн-мислення як інструмент оцінки ризиків інвестиційних проєктів в умовах кризи. *Науковий вісник ЛНУВМБ імені С.З. Ґжицького.* Серія: Економічні науки, 2025, т 27, № 105. С.3-9. doi: 10.32718/nvlvet-e10501

МІНІЧ ТЕТЯНА, здобувач вищої освіти
Науковий керівник – **ТЮТЮННИК ЮРІЙ**, к.е.н., доцент,
професор кафедри фінансів, економічних досліджень і туризму,
Полтавський державний аграрний університет, м. Полтава

ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ТА ОЦІНЮВАННЯ ФІНАНСОВОЇ СТІЙКОСТІ ПІДПРИЄМСТВ В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ

Сучасне ринкове середовище в Україні розвивається на тлі викликів, зумовлених дією воєнного стану. За таких умов питання забезпечення фінансової стійкості підприємств набуває особливої актуальності. Нестабільність зовнішнього середовища, інфляційні процеси, коливання валютного ринку та порушення логістичних ланцюгів суттєво ускладнюють підтримання стабільного фінансового стану суб'єктів господарювання.

У науковій літературі існують різні підходи до трактування поняття «фінансова стійкість підприємства». Відповідно до першого підходу, фінансова стійкість розглядається як стан, за якого досягається раціональне співвідношення фінансових ресурсів і забезпечується стабільність операційної діяльності. Другий підхід акцентує увагу на стані рівноваги підприємства та його здатності повертатися до цього стану після порушень під впливом зовнішніх чинників. Третій підхід розглядає фінансову стійкість ширше – як умову не лише безперебійного функціонування, а й стратегічного розвитку і розширеного відтворення [1].

Узагальнення наведених підходів дозволяє трактувати фінансову стійкість як динамічну здатність підприємства підтримувати операційну стабільність та розвиватися навіть за несприятливих умов. Таким чином, фінансова стійкість є результатом ефективного управління, що трансформує ресурси в умови для безперебійної діяльності та майбутнього зростання.

Характерними ознаками фінансової стійкості будь-якого суб'єкта підприємницької діяльності є підтримання платоспроможності, дохідності та інвестиційної привабливості, здатність протидіяти несприятливим зовнішнім та внутрішнім факторам, забезпечення поточної операційної діяльності та стратегічного розвитку.

Оцінювання фінансової стійкості здійснюється за допомогою системи методів, які поділяють на базові (спрощені) та комплексні (деталізовані). До базових належать: коефіцієнтний аналіз – розрахунок показників фінансової стійкості через зіставлення даних фінансової звітності; структурний аналіз – визначення структури показників та оцінка впливу чинників на їхню динаміку; горизонтальний аналіз – порівняння позицій звітності в динаміці. Комплексні підходи охоплюють просторовий аналіз (порівняння з показниками конкурентів), факторний аналіз (оцінка впливу окремих чинників) та трендовий аналіз (виявлення тенденцій зміни показників).

Ключовими коефіцієнтами оцінки фінансової стійкості є: коефіцієнт поточної ліквідності, що відображає здатність суб'єкта господарювання

виконувати свої зобов'язання за рахунок поточних активів; коефіцієнт фінансової автономії, що характеризує частку власних коштів у загальній сумі активів; коефіцієнт співвідношення позикових і власних коштів, що визначає залежність підприємства від зовнішніх джерел фінансування тощо [2]. Загалом, аналізуючи фінансовий стан підприємства, доцільно опрацювати показники фінансової стійкості, рентабельності, ділової активності, ліквідності та платоспроможності [3].

Серед сучасних підходів перспективним є застосування скорингової моделі оцінки фінансової стійкості, яка дозволяє здійснювати комплексний аналіз з урахуванням як внутрішніх фінансових показників, так і зовнішніх чинників (макроекономічних, галузевих тощо). Скорингова модель передбачає визначення ключових внутрішніх індикаторів на основі їхнього впливу на рентабельність активів; ідентифікацію зовнішніх факторів із застосуванням кореляційно-регресійного аналізу; присвоєння підприємству класу фінансової стійкості (від 1-го – високого до 4-го – критичного); визначення типу зовнішнього середовища (стабільне, умовно стабільне, передкризове, кризове). Поєднання отриманих результатів дає змогу комплексно оцінити рівень фінансової стійкості підприємства [1].

Наразі аудит фінансової стійкості, враховуючи нестабільність операційного середовища та вплив воєнного стану на економіку, стає пріоритетним [4]. Оскільки він охоплює низку важливих етапів, зокрема підготовчий та аналітичний. На основі цих даних управлінський персонал здатний сформувати висновки та надати рекомендації, що допоможуть підвищити ефективність господарської діяльності.

Таким чином, фінансова стійкість підприємства є комплексною характеристикою, що потребує системного підходу до оцінювання. Застосування сукупності методів дозволяє оцінити реальний фінансовий стан суб'єкта господарювання й розробити ефективні управлінські рішення щодо його зміцнення.

1. Іванов М. Фінансова стійкість підприємства: сутність поняття та методика оцінки. *Вчені записки Університету «КРОК»*. 2025. № 3 (79). С. 166-173. URL: https://snku.krok.edu.ua/index.php/vcheni-zapiski-universitetu-krok/article/view/ 1084/1071.

2. Маліков В. В. Аналітичні можливості бухгалтерської звітності для оцінки стійкості підприємства. *Актуальні питання економічних наук*. №17, 2025. С. 7-8. URL: https://a-economics.com.ua/index.php/home/article/view/944/930.

3. Мірошник О., Шубіна С., Кравченко Б. Оцінка та шляхи підвищення фінансової стійкості підприємства. *Фінансово-кредитні системи: перспективи розвитку*. 2021. № 1(1). С. 17-22. URL: https://periodicals.karazin.ua/fcs/article/view/17584/19619.

4. Рябчук О. Г., Мосійчук Є. О. Аудит фінансової стійкості підприємств в умовах воєнного стану. *Економіка та суспільство*. 2025. № 73. URL: https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/5791/5730.

МОСКОВЧУК АЛЛА, к.е.н, доцент, доцент кафедри обліку і аудиту,
Луцький національний технічний університет, м. Луцьк

ЕКОНОМІЧНИЙ АНАЛІЗ ЯК БАЗИС БІЗНЕС-АНАЛІТИКИ В ОБҐРУНТУВАННІ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ ТА МІНІМІЗАЦІЇ РИЗИКІВ

В умовах динамічного та конкурентного ринкового середовища економічний аналіз є важливим інструментом у забезпеченні успішної діяльності будь-якого підприємства. У сучасній системі управління він є інформаційним базисом бізнес-аналітики, надаючи дані, необхідні для прийняття обґрунтованих управлінських рішень. «Значення економічного аналізу в процесі управління в умовах нестабільності та відсутності прогнозованості змін вітчизняної економіки суттєво зростає, оскільки економічний аналіз є дієвим засобом доцільності прийняття правильних управлінських рішень для стійкого та ефективного функціонування підприємства» [1, с. 159].

В сучасних умовах економічний аналіз дозволяє оцінити поточний стан підприємства, виявити сильні та слабкі сторони його діяльності, визначити можливості та загрози ринку, встановити причини неефективної діяльності та обґрунтувати шляхи її оптимізації. Інтеграція аналізу в систему бізнес-аналітики сприяє автоматизації цих процесів та підвищенню їхньої точності. Проведення аналізу допомагає виявити потенційні ризики та визначити їх вплив на діяльність підприємства, що формує підґрунтя для розробки стратегії управління ризиками та мінімізації їх негативних наслідків. Це забезпечує умови для дієвої підтримки управлінських рішень, складання планів і короткострокових прогнозів.

Інструментарій економічного аналізу забезпечує оцінку ефективності діяльності підприємства за показниками прибутковості, рентабельності, ліквідності тощо, а також дозволяє визначити пріоритетні та проблемні напрями діяльності для подальшої оптимізації. Варто зазначити, що «Економічний аналіз – це не просто набір інструментів чи сукупність технічних прийомів, а системний та науково обґрунтований процес, що включає в себе об'єктивно зумовлений порядок аналітичних процедур» [2, с. 614].

Важливим аспектом трансформації аналітичної функції є перехід від дескриптивного аналізу, що фіксує події минулого, до прескриптивної аналітики, яка формує сценарії подальших дій. У контексті мінімізації ризиків економічний аналіз трансформується у дієву систему раннього попередження, що базується на встановленні критичних значень ключових індикаторів діяльності підприємства і дозволяє не просто реагувати на фінансові відхилення, а заздалегідь розраховувати поріг чутливості бізнес-моделі до коливань валютних курсів, зміни вартості ресурсів або трансформації споживчого попиту, перетворюючи теоретичні ризики на керовані параметри. Це створює підґрунтя для розробки превентивних планів реагування та

дозволяє локалізувати потенційні втрати ще до моменту фактичного настання ризикової події. Менеджмент підприємства має можливість оцінювати наслідки управлінських рішень до їх фактичного впровадження, а аналітичний процес стає безперервним циклом підтримки прийняття рішень, де кожна ітерація мінімізує зону невизначеності.

Економічний аналіз у системі бізнес-аналітики виконує функцію контролінгу ризиків, забезпечуючи безперервний моніторинг відповідності операційної діяльності гранично допустимому рівню ризику підприємства. Такий підхід передбачає, що будь-яке управлінське рішення проходить багаторівневу верифікацію на відповідність критеріям безпеки та економічної доцільності.

Крім того, перспективи розвитку аналізу нерозривно пов'язані з автоматизацією обробки великих масивів даних. Впровадження інструментів бізнес-аналітики (BI-систем) дозволяє інтегрувати фінансові показники в єдині інформаційні панелі. Це забезпечує керівників оперативною візуалізованою інформацією для швидкого реагування на ринкові виклики. Автоматизація рутинних операцій вивільняє ресурс для проведення діагностичного аналізу та пошуку резервів розвитку.

Зміни в бізнес-середовищі зумовлюють розвиток аналізу як складової бізнес-аналітики, основними чинниками якого є:

– необхідність оперативного реагування на непередбачуваність ринку;

– доцільність виявлення конкурентних переваг та зміцнення ринкових позицій;

– потреба в якісній інформації для підвищення ефективності стратегічних рішень;

– актуальність оптимізації ресурсів та підвищення прибутковості;

– важливість прогнозування та оцінки потенційних ризиків.

У цьому процесі можна виокремити такі тенденції розвитку економічного аналізу в контексті бізнес-аналітики: цифровізація даних, візуалізація аналітики та перехід до прогностичного моделювання.

Отже, трансформація економічного аналізу в інструмент бізнес-аналітики є необхідною умовою ефективної діяльності підприємств. Тенденції його розвитку підтверджують, що аналітичне забезпечення стає основою для обгрунтування управлінських рішень та мінімізації ризиків у сучасному бізнес-середовищі.

1. Шестерняк М. М. Сучасний економічний аналіз та його основні види. *Науковий вісник Ужгородського національного університету*. Серія: Міжнародні економічні відносини та світове господарство. 2018. Вип. 20. Ч. 3. С. 158-162. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nvuumevcg_2018_20(3)__34

2.Московчук А.Т. Економічний аналіз в управлінні сучасним підприємством: пошуково-прогностичний аспект. Управління розвитком соціально-економічних систем: матеріали IX міжнар. наук.-практ. конф., 06-07 березня 2025р. Харків: ДБТУ. Ч.2. 2025. С. 613-616. https://repo.btu.kharkiv.ua/server/api/core/bitstreams/5473ed30-92d1-481a-812f-2e7018fe2eb0/content

МОШКОВСЬКА ОЛЕНА, доктор економічних наук, професор
Державний торговельно-економічний університет, м. Київ

ФОРМУВАННЯ ЗВІТНОСТІ ЗІ СТАЛОГО РОЗВИТКУ НА МОЛОКОПЕРЕРОБНИХ ПІДПРИЄМСТВАХ

На початку XXI століття вагоме місце у розвитку соціально-економічних систем займають концепція корпоративної соціальної відповідальності, яка з'явилася та почала свій розвиток у 20-х роках XX ст., а також концепція сталого розвитку, становлення якої розпочалося у 70–80-х роках минулого століття.

Під впливом цих концепцій у середині XX ст. сформувалися інституціональні запити на розкриття підприємствами, окрім фінансової звітності, інформації з екологічних, соціальних та управлінських питань. Це обумовило появу нових форм та видів звітування для інформаційного забезпечення зацікавлених осіб.

Наприкінці XX ст. виникла та розпочала свій розвиток концепція інтегрованого звітування стосовно сталого розвитку, основною метою якої є надання цілісного уявлення про фінансові та нефінансові виміри діяльності підприємства, а також про процес створення вартості в короткостроковій, середньостроковій та довгостроковій перспективі [3].

Підґрунтям сталого розвитку є економічні, соціальні й екологічні інтереси суспільства, яке передбачає поліпшення якості інформації та її інтеграцію у звітність, сформовану державами – членами ООН. Підвищення прозорості фінансових ринків, як свідчать дані ООН, є сигналом орієнтації на стійкіші практики. У зв'язку з вищезазначеним, досягнення цілей сталого розвитку вимірюється з допомогою загальної кількості звітів, які оприлюднені у кожній країні [1].

Становлення звітності зі сталого розвитку відображає поступову трансформацію від традиційної фінансової звітності до комплексного підходу, що містить екологічні, соціальні та управлінські аспекти (ESG). Слід зазначити, що Директива (ЄС) 2022/2464 Європейського Парламенту та Ради від 14 грудня 2022 р., що вносить зміни до Регламенту (ЄС) № 537/2014, Директиви 2004/109/ЄС, Директиви 2006/43/ЄС та Директиви 2013/34/ЄС щодо корпоративної звітності у сфері сталого розвитку (Corporate Sustainability Reporting Directive, CSRD) [4], яка набула чинності з 1 січня 2023 р., та прийняті у липні 2023 р.європейські стандарти сталого розвитку встановили тотожні для всіх країн Європейського Союзу вимоги до розкриття інформації з питання сталого розвитку. Україні, як державі-кандидату на членство в ЄС, необхідно адаптувати національні нормативні акти до європейського законодавства, зокрема в сфері молокопереробної промисловості [2].

Звітність про сталий розвиток у молокопереробній промисловості має специфіку, що зумовлена одночасно економічними, соціальними та екологічними особливостями галузі, а методологічною основою цієї звітності у

молокопереробній промисловості є міжнародні стандарти (GRI, SASB, Integrated Reporting), які адаптуються до національних вимог та галузевої специфіки. Це дозволяє забезпечити порівнянність даних на міжнародному рівні та підвищити довіру інвесторів. Користувачами такої звітності виступають держава, яка використовує її для формування політики сталого розвитку, інвестори та банки – для оцінки ризиків і перспектив фінансування, а також споживачі й суспільство, які отримують підтвердження соціальної відповідальності підприємств.

Відповідно до практики складання таких звітів підприємства повинні відображати не лише фінансові результати, але й нефінансові показники, що стосуються ефективності використання ресурсів, впливу на довкілля та відповідальності перед суспільством. Відповідно нами пропонується наступна структура цих звітів (табл. 1).

Таблиця 1 – **Структура Звіту про сталий розвиток підприємств молокопереробної промисловості (складено автором)**

Розділ звіту	Зміст / Показники	Специфіка для молокопереробної промисловості	Очікуваний результат / Значення
Вступ	Мета Звіту, принципи сталого розвитку, відповідність міжнародним стандартам (GRI, SASB, Integrated Reporting)	Вказівка на соціальну значущість молочної продукції, інтеграція у продовольчу безпеку країни	Формування довіри користувачів звітності
Економічна складова	Фінансові результати, інвестиції, ефективність виробництва	Витрати на закупівлю молочної сировини, собівартість продукції, модернізація обладнання, енергоефективність	Прозорість фінансової діяльності, підвищення інвестиційної привабливості
Соціальна складова	Умови праці, охорона здоров'я, розвиток персоналу, взаємодія з громадами	Безпека працівників на виробництві, програми навчання, підтримка місцевих фермерів, відповідальність перед споживачами	Підвищення соціальної відповідальності та довіри до бренду
Екологічна складова	Використання ресурсів, вплив на довкілля, утилізація відходів	Раціональне використання води та енергії, скорочення викидів CO_2, переробка відходів молочної сировини, екологічні технології	Зменшення негативного впливу на довкілля, відповідність «зеленим» стандартам
Якість та безпечність продукції	Системи контролю якості, сертифікація, стандарти безпечності	Відповідність продукції санітарним нормам, HACCP, ISO 22000, контроль ланцюга «від ферми до столу»	Гарантія безпечності та високої якості молочної продукції
Інновації та цифровізація	Використання сучасних технологій у	ERP-системи, електронна звітність, автоматизація	Підвищення ефективності

Розділ звіту	Зміст / Показники	Специфіка для молокопереробної промисловості	Очікуваний результат / Значення
	виробництві та звітності	контролю якості, Big Data для аналізу споживання	управління та прозорості
Взаємодія зі стейкхолдерами	Комунікація з державою, інвесторами, споживачами, громадами	Програми корпоративної соціальної відповідальності, звіти для інвесторів, відкритість для суспільства	Зміцнення репутації та довіри
Заключна частина	Підсумки, стратегічні цілі, плани розвитку	Довгострокові програми сталого розвитку галузі, інтеграція у міжнародні ринки	Формування стратегічного бачення та конкурентних переваг

Запропонована структура Звіту про сталий розвиток у молокопереробній промисловості розширює межі традиційної облікової інформації, оскільки включає не лише фінансові, а й нефінансові показники, що відображають соціальну та екологічну відповідальність підприємств. Такий підхід формує інтегровану систему звітності, яка перетворює облік із суто фінансового інструмента на стратегічний ресурс управління сталим розвитком.

Така структура Звіту про сталий розвиток у молокопереробній промисловості має комплексну соціально-економічну природу, яка включає економічні, соціальні, екологічні та інноваційні аспекти, враховує специфіку галузі, яка полягає у високій ресурсомісткості виробництва, соціальній значущості продукції та необхідності дотримання стандартів якості й безпечності.

У цілому звітність, яка стосується сталого розвитку підприємств молокопереробної промисловості, має стати стратегічним інструментом підвищення конкурентоспроможності, формування довіри та інтеграції вітчизняних стандартів функціонування молокопереробної промисловості у світові стандарти сталого розвитку.

1. Овсюк Н. В., Афанас'єва І. І. *Звітність зі сталого розвитку: сучасний стан та перспективи впровадження* // Статистика України, 2025, № 1. С. 113-122.
2. Озеран А. Інформація про сталий розвиток у звіті про управління // Сталий розвиток економіки, 2024. 2(49), 282-287.
3. Серпенінова Ю. С. Історичний генезис інтегрованої звітності // Вісник Економіки. 2022. № 1(2022). С. 130–142.
4. Directive (EU) 2022/2464 of the European Parliament and of the Council of 14 December 2022 amending Regulation (EU) No 537/2014, Directive 2004/109/EC, Directive 2006/43/EC and Directive 2013/34/EU, as regards corporate sustainability reporting. URL:: https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/?uri=CELEX:32022L2464

МУРЕНЕЦЬ АННА, здобувач вищої освіти
Науковий керівник – **ТЮТЮННИК ЮРІЙ,** к.е.н, доцент,
професор кафедри фінансів, економічних досліджень і туризму,
Полтавський державний аграрний університет, м. Полтава

ВИКОРИСТАННЯ ФІНАНСОВОГО АНАЛІЗУ ДЛЯ ПРОГНОЗУВАННЯ БАНКРУТСТВА ПІДПРИЄМСТВА

У сучасних умовах розвитку ринкової економіки підприємства функціонують у середовищі високої конкуренції, динамічних змін ринкової кон'юнктури та значної економічної нестабільності. За таких умов важливого значення набуває забезпечення фінансової стабільності підприємств та своєчасне виявлення ознак фінансової кризи. Однією з найсерйозніших проблем, з якою можуть зіткнутися суб'єкти господарювання, є банкрутство, що супроводжується втратою платоспроможності та неможливістю виконання фінансових зобов'язань перед кредиторами [1].

Банкрутство підприємства є складним економічним процесом, який формується під впливом внутрішніх та зовнішніх факторів. До внутрішніх факторів належать неефективне управління фінансовими ресурсами, низька рентабельність діяльності, нераціональна структура капіталу та недостатній рівень контролю за фінансовими потоками. Серед зовнішніх факторів можна виділити економічну нестабільність, зміни у законодавстві, зниження попиту на продукцію підприємства та посилення конкуренції на ринку [2].

У зв'язку з цим важливим завданням фінансового менеджменту є своєчасне прогнозування можливого банкрутства підприємства. Одним із найбільш ефективних інструментів оцінки фінансового стану та визначення ризику банкрутства є фінансовий аналіз. Його застосування дозволяє оцінити рівень фінансової стійкості, ліквідності та платоспроможності підприємства, а також виявити негативні тенденції розвитку на ранніх етапах фінансової кризи [3].

Фінансовий аналіз є важливим елементом системи управління підприємством, що передбачає комплексне дослідження фінансових результатів діяльності, структури активів і пасивів, рівня ліквідності, платоспроможності, фінансової стійкості та ефективності використання ресурсів підприємства [2].

Одним із важливих напрямів фінансового аналізу є оцінка ліквідності підприємства, яка характеризує здатність підприємства своєчасно виконувати свої короткострокові фінансові зобов'язання. До основних показників ліквідності належать коефіцієнти поточної, швидкої та абсолютної ліквідності. Аналіз цих показників дозволяє визначити рівень платоспроможності підприємства та оцінити ризик виникнення фінансових труднощів [1].

Наступним важливим напрямом фінансового аналізу є оцінка фінансової стійкості підприємства, яка відображає ступінь його незалежності від зовнішніх джерел фінансування. Основними показниками фінансової стійкості є коефіцієнти автономії, фінансової залежності та маневреності власного капіталу. Ці показники дозволяють оцінити структуру капіталу підприємства та

рівень його фінансової незалежності [3]. Важливу роль у процесі фінансового аналізу відіграють також показники рентабельності, які характеризують ефективність використання ресурсів підприємства та його здатність отримувати прибуток. До таких показників належать рентабельність активів, рентабельність власного капіталу та рентабельність реалізації продукції [4].

Для більш точної оцінки фінансового стану підприємства та прогнозування ймовірності його банкрутства використовуються спеціальні економіко-математичні моделі. Найбільш відомою серед них є модель Альтмана (Altman Z-score), яка була запропонована американським економістом Едвардом Альтманом. Ця модель базується на використанні системи фінансових коефіцієнтів, що дозволяють визначити інтегральний показник фінансового стану підприємства та оцінити ймовірність його банкрутства [5]. Окрім моделі Альтмана, у практиці фінансового аналізу використовуються також інші моделі прогнозування банкрутства, зокрема модель Спрінгейта, модель Таффлера та модель Ліса. Вони використовують різні комбінації фінансових показників та дозволяють отримати більш точну оцінку фінансового стану підприємства [4].

Разом із тим, використання фінансового аналізу для прогнозування банкрутства має певні обмеження. Зокрема, результати аналізу значною мірою залежать від достовірності фінансової інформації та правильності її інтерпретації. Крім того, фінансові показники відображають результати діяльності підприємства за минулий період і не завжди враховують можливі зміни у зовнішньому економічному середовищі [1]. Тому для підвищення ефективності прогнозування банкрутства фінансовий аналіз доцільно поєднувати з іншими методами дослідження, зокрема стратегічним аналізом, аналізом ризиків та прогнозуванням фінансових показників.

Таким чином, фінансовий аналіз є важливим інструментом оцінки фінансового стану підприємства та прогнозування можливого банкрутства. Його використання дозволяє виявляти негативні тенденції у діяльності підприємства, оцінювати рівень його ліквідності, платоспроможності та фінансової стійкості.

Застосування системи фінансових показників та економіко-математичних моделей прогнозування банкрутства сприяє більш точному визначенню ризику фінансової неспроможності підприємства. Своєчасне проведення фінансового аналізу дозволяє підприємствам розробляти ефективні антикризові заходи, підвищувати ефективність управління фінансовими ресурсами та забезпечувати стабільний розвиток у довгостроковій перспективі.

1. Терещенко О. О. Фінансова діяльність суб'єктів господарювання : навч. посіб. Київ : КНЕУ, 2017. 399 с.
2. Савицька Г. В. Економічний аналіз діяльності підприємства: навч. посіб. Київ : Знання, 2019. 654 с.
3. Поддєрьогін А. М. Фінанси підприємств : підручник. Київ : КНЕУ, 2020. 552 с.
4. Бланк І. О. Фінансовий менеджмент : підручник. Київ : Ніка-Центр, 2018. 528 с.
5. Altman E. I. Financial ratios, discriminant analysis and the prediction of corporate bankruptcy. Journal of Finance. 1968. Vol. 23, No. 4. P. 589–609.

НУЖНА ОКСАНА, к.е.н., доцент,
завідувач кафедри обліку і аудиту,
Луцький національний технічний університет, м. Луцьк

ЕКОНОМЕТРИЧНЕ МОДЕЛЮВАННЯ В ДОСЛІДЖЕННІ МІРИ ЕЛАСТИЧНОСТІ ВАЛОВОГО ЗБОРУ СІЛЬСЬКОГОСПОДАРСЬКИХ КУЛЬТУР ЗА ПОСІВНОЮ ПЛОЩЕЮ У ВОЛИНСЬКІЙ ОБЛАСТІ

Обсяг валового збору сільськогосподарських культур відображає результати аграрного виробництва, рівень продовольчої безпеки та ефективність використання земельних ресурсів. Аналіз міри еластичності валового збору за посівною площею дає змогу оцінити, наскільки зміна площі посівів впливає на обсяг виробництва та визначити резерви його зростання. Такі дослідження, на нашу думку, є необхідними для обґрунтування управлінських рішень, прогнозування врожайності й оптимізації структури посівних площ.

Дослідження було проведене для таких сільськогосподарських культур, як зернові та зернобобові культури, цукровий буряк і соняшник. Для економетричного моделювання було визначено фактор (посівні площі) і показник (обсяг виробництва (валовий збір)) цих культур.

Джерелом статистичних даних про посівні площі та обсяг виробництва (валовий збір) обраних для дослідження сільськогосподарських культур у Волинській області є обласне управління статистики [2] (таблиця 1).

Таблиця 1 - **Статистичні дані для побудови економетричних моделей по рослинництву Волинської області за 2010-2024 роки**

Рік	Зернові та зернобобові культури		Цукровий буряк		Соняшник	
	посівна площа, тис. га	валовий збір, тис. ц	посівна площа, тис. га	валовий збір, тис. ц	посівна площа, тис. га	валовий збір, тис. ц
2010	242,1	5794,0	16,3	4736,4	0,2	2,2
2011	253,5	7478,6	19,9	6350,1	1,2	14,4
2012	271,5	8693,3	19,5	6525,0	2,9	26,1
2013	267,1	9020,3	19,5	5799,7	1,9	17,6
2014	272,1	10367,7	15,9	6507,2	2,8	42,2
2015	271,3	10622,8	11,3	4201,9	2,5	52,1
2016	295,5	11096,5	13,5	5803,9	6,4	155,8
2017	291,5	11652,0	14,1	6205,4	16,2	395,3
2018	293,8	12372,0	12,2	5283,3	23,6	695,2
2019	298,9	12926,3	9,2	4117,3	31,9	944,7
2020	312,3	14011,6	7,9	3371,7	40,3	1009,0
2021	327,7	15092,8	8,1	3804,5	39,8	1012,4
2022	308,6	13586,0	7,3	3812,2	42,3	859,3
2023	294,1	13723,6	10,3	6225,7	28,1	647,9
2024	261,3	12831,1	11,4	6316,0	22,4	633,9

Джерело: [2].

На основі даних таблиці 1 з використанням табличного редактора MS Excel були побудовані економетричні моделі у формі парної лінійної регресії, зважаючи на результати аналізу кореляційного поля.

Результати перевірки побудованих економетричних моделей на адекватність статистичним даним і аналізу моделей наведено у таблиці 2.

Таблиця 2 - **Результати дослідження побудованих економетричних моделей**

Характеристика моделі	Сільськогосподарські культури		
	Зернові та зернобобові культури	Цукровий буряк	Соняшник
Аналітична формула	$У$=96,77·$Х$-16205,38	$У$=187,32·$Х$+2818,04	$У$=25,03·$Х$-4,22
Значення критерію Фішера			
- розрахункове	40,45	13,16	345,70
- табличне	4,67		
Коефіцієнт кореляції	0,87	0,71	0,98
Коефіцієнт детермінації	0,76	0,50	0,96
Коефіцієнт еластичності	2,44	0,47	1,01

Джерело: розрахунки автора за методикою [1].

Як показують дані таблиці 2, всі побудовані економетричні моделі адекватні статистичним даним і придатні для аналізу, оскільки розрахункове значення критерію Фішера в кожному випадку перевищує табличне значення критерію.

Для всіх побудованих моделей зв'язок між фактором (посівна площа) і показником (обсяг виробництва (валовий збір)) прямий і сильний, про що свідчить значення коефіцієнта кореляції. Варіація показника (обсяг виробництва (валовий збір)) зумовлена варіацією фактора (посівна площа) на 76% для зернових та зернобобових культур, на 50% для цукрового буряка і на 96% для соняшника. Очевидно, що на валовий збір культур мають вплив інші фактори, не включені в модель (зокрема, врожайність).

За величиною коефіцієнта еластичності, розрахованого для середніх значень фактора і показника, можемо зробити наступні висновки: збільшення посівної площі на 1% веде до збільшення валового збору зернових та зернобобових культур на 2,44%, цукрового буряка на 0,47% і соняшника на 1,01%. Таким чином, найбільш еластичним за посівною площею є валовий збір зернових та зернобобових культур, а найменш еластичним – валовий збір цукрового буряка. Отримані результати можуть слугувати основною для прийняття управлінських рішень на мікрорівні про обґрунтоване збільшення посівних площ зернових і зернобобових культур.

1. Козьменко О.В., Кузьменко О.В. Економіко-математичні методи та моделі (економетрика): навч. посіб. Суми: Університетська книга, 2025. 406 с.
2. Рослинництво (1995-2024). Волинське обласне управління статистики. URL: http://www.lutsk.ukrstat.gov.ua/4_6.htm (дата звернення 09.02.2026).

НУЖНА ОКСАНА, к.е.н., доцент, завідувач кафедри обліку і аудиту,
КОРЕНЬ АННА, здобувач вищої освіти
Луцький національний технічний університет, м. Луцьк

МОДЕЛЮВАННЯ ТА ПРОГНОЗУВАННЯ ОБСЯГІВ ВИРОБНИЦТВА ПРОДУКЦІЇ НА ПІДПРИЄМСТВАХ ПЕРЕРОБНОЇ ПРОМИСЛОВОСТІ УКРАЇНИ З ВИКОРИСТАННЯМ МОДЕЛІ ВИРОБНИЧОЇ ФУНКЦІЇ КОББА-ДУГЛАСА

Актуальність дослідження та прогнозування обсягів виробництва продукції на підприємствах переробної промисловості з використанням виробничої функції Кобба-Дугласа зумовлена необхідністю науково обґрунтованої оцінки впливу ключових факторів виробництва – праці та капіталу – на результати господарської діяльності.

В умовах структурних трансформацій економіки, зростання ресурсних обмежень і підвищеної невизначеності така модель дозволяє кількісно визначити еластичність випуску продукції, виявити резерви підвищення ефективності виробництва та забезпечити більш точне прогнозування динаміки випуску.

Застосування виробничої функції Кобба-Дугласа сприяє формуванню обґрунтованих управлінських рішень щодо оптимального поєднання факторів виробництва та стратегічного розвитку підприємств переробної промисловості.

Мета нашого дослідження – застосувати виробничу функцію Кобба-Дугласа для дослідження впливу затрат праці і затрат капіталу на обсяг виробництва продукції (товарів, послуг) на підприємствах переробної промисловості України і прогнозування.

Статистичні дані по факторах (затрати праці – витрати на оплату праці; затрати капіталу – вартість активів) і показнику (обсяг виробництва продукції (товарів, послуг)) для підприємств переробної промисловості України наведено в таблиці 1.

Таблиця 1 - **Статистичні дані для побудови моделі виробничої функції Кобба-Дугласа для підприємств переробної промисловості України за 2013-2024 роки**

Рік	Значення факторів		Значення показника (обсяги виробництва продукції (товарів, послуг)), тис. грн.
	Затрати праці, тис. грн.	Затрати капіталу, тис. грн.	
2013	71673362,1	1013968568,3	881614439,6
2014	68819395,7	1166452442,0	961456491,5
2015	77345084,5	1404232650,9	1169561898,4
2016	91570212,4	1591779422,8	1326997297,5
2017	121333039,2	1778609872,5	1733796925,2
2018	153495522	1926686066,6	1971958619,2
2019	179754867,1	1939355446,9	1940843637,9
2020	183550365,2	2076226773,9	1972560545,2
2021	207892197,6	2374570350,9	2586151234,2

Рік	Значення факторів		Значення показника (обсяги виробництва продукції (товарів, послуг)), тис. грн.
	Затрати праці, тис. грн.	Затрати капіталу, тис. грн.	
2022	172678335,2	2257011591,5	1840360663,9
2023	200074191,6	2535011059,5	2303659252,9
2024	253653793,2	3045227525,5	2928188964,7

Дані наведено без урахування результатів діяльності банків та бюджетних установ, за 2014–2021 роки без урахування тимчасово окупованої території Автономної Республіки Крим, м. Севастополя та частини окупованих територій у Донецькій та Луганській областях; дані за 2022–2024 роки наведено без урахування тимчасово окупованих російською федерацією територій та частини територій, на яких ведуться (велися) бойові дії.

Джерело: розрахунки автора на основі даних [1-3].

Наведемо отриманий аналітичний вираз виробничої функції Кобба-Дугласа для підприємств переробної промисловості України:

$$Y = 2{,}04 \cdot X_1^{0{,}39} \cdot X_2^{0{,}62}. \quad (1)$$

де Y – обсяг виробленої продукції (товарів, послуг), тис. грн.;

X_1 – витрати на оплату праці, тис. грн.;

X_2 – вартість активів, тис. грн.

Оскільки розрахункове значення критерію Фішера (230,57) більше за його табличне значення (4,26), побудована модель виробничої функції Кобба-Дугласа для підприємств переробної промисловості України адекватна статистичним даним, тому її можна аналізувати і використовувати для прогнозування.

На рис. 1 наведено графік виробничої функції Кобба-Дугласа при сталих затратах праці для підприємств переробної промисловості України.

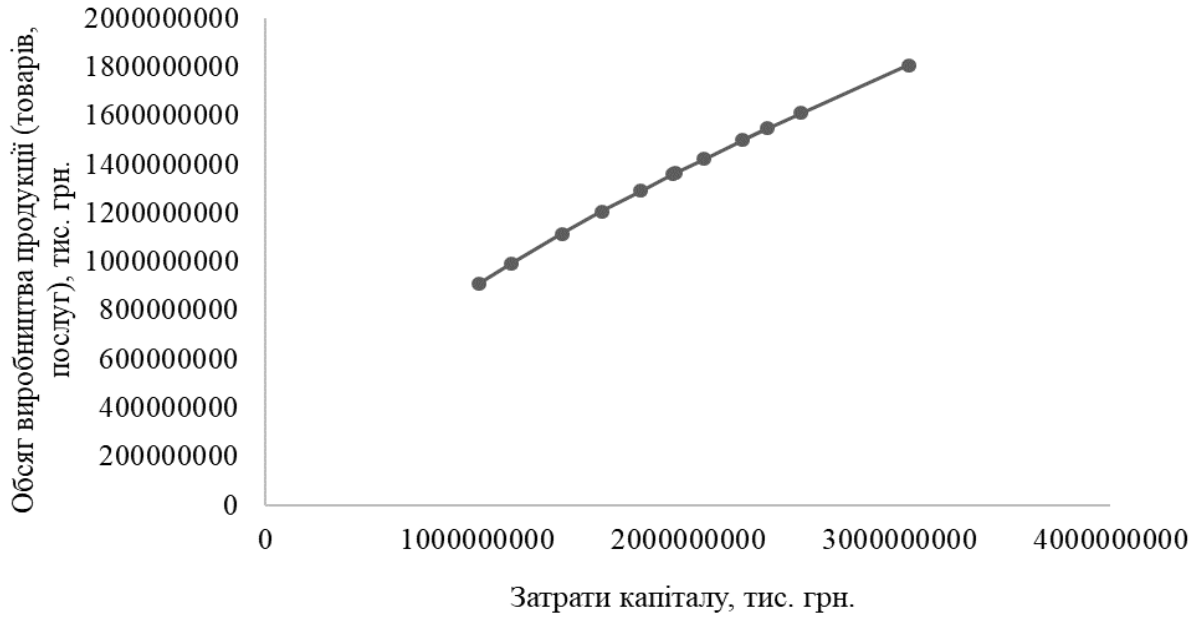


Рис. 1 - **Графік виробничої функції Кобба-Дугласа при сталих затратах праці для підприємств переробної промисловості України за 2013-2024 рр.**

Джерело: побудовано автором на основі власних розрахунків за даними [1-3].

Графік на рисунку відповідає теоретичним припущенням, а саме виробнича функція Кобба-Дугласа при сталих затратах праці зростає. Це підтверджує теоретичну тезу про те, що за умови сталих затрат праці збільшення затрат капіталу веде до зростання обсягів виробленої продукції (товарів, послуг).

Проведено прогнозування показника (обсяг виробленої продукції (товарів, послуг)) згідно побудованої моделі виробничої функції Кобба-Дугласа для підприємств переробної промисловості України.

Вивчивши динаміку факторів, визначено середньорічні темпи їх приросту і на основі цього розраховано їх прогнозні значення:

1) перший фактор (затрати праці, в нашій моделі – витрати на оплату праці на підприємствах переробної промисловості України): середньорічний приріст становить 13,09%, тому прогнозне значення $X_{1прогн}$ = 286858461,8 тис. грн.;

2) другий фактор (затрати капіталу, в нашій моделі – вартість активів на підприємствах переробної промисловості України): середньорічний приріст становить 10,77%, тому прогнозне значення $X_{2прогн}$ = 3373058719,3 тис. грн.

Шляхом підстановки прогнозних значень факторів у формулу (1) було визначено прогнозне значення показника, а саме обсяг виробленої продукції (товарів, послуг) на підприємствах переробної промисловості України у наступному 2025 році, який становить 3298376623,2 тис. грн.

Отже, якщо у 2025 році на підприємствах переробної промисловості України витрати на оплату праці становитимуть 286858461,8 тис. грн., а вартість активів складатиме 3373058719,3 тис. грн., то із ймовірністю 0,95 обсяг виробленої продукції (товарів, послуг)) згідно побудованої моделі виробничої функції Кобба-Дугласа для досліджуваних підприємств становитиме 3298376623,2 тис. грн.

1. Витрати на оплату праці підприємств за видами економічної діяльності з розподілом на великі, середні, малі та мікропідприємства. Державна служба статистики України. URL: https://www.ukrstat.gov.ua/operativ/operativ2022/fin/fin_new/Vnop_kved_10_21.xlsx (дата звернення 11.12.2025).
2. Необоротні та оборотні активи, власний капітал та зобов'язання підприємств за видами економічної діяльності. Державна служба статистики України. URL: https://www.ukrstat.gov.ua/operativ/operativ2021/fin/fin_new/pbp_ek_vsmm_2013_ue.xlsx (дата звернення 11.12.2025).
3. Обсяг виробленої продукції (товарів, послуг) підприємств за видами економічної діяльності з розподілом на великі, середні, малі та мікропідприємства. Державна служба статистики України. URL: https://www.ukrstat.gov.ua/operativ/operativ2021/fin/pdp/pdp_ue/ovpp_vsmm_2012-2020_ue.xlsx (дата звернення 11.12.2025).

ОБОДЕЦЬ ВЛАДИСЛАВ, здобувач вищої освіти
Науковий керівник – **ЗАЇКА СВІТЛАНА**, к.е.н., професор,
професор кафедри менеджменту, бізнесу і адміністрування
Державний біотехнологічний університет, м. Харків

СТАНДАРТИЗАЦІЯ УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ФІЗИЧНОЇ КУЛЬТУРИ І СПОРТУ В СІЛЬСЬКИХ ТЕРИТОРІАЛЬНИХ ГРОМАДАХ

Розвиток фізичної культури і спорту в сільських територіальних громадах тривалий час відбувався фрагментарно, без чіткої системи координації та єдиних вимог до організації послуг. Такий стан пояснюється історично сформованими організаційними підходами, обмеженими фінансовими можливостями та недостатньою підготовленістю фахівців до управління на місцевому рівні. Попри те, що попит на фізкультурно-спортивні послуги зберігається, механізми його задоволення залишаються недостатньо впорядкованими. Унаслідок цього діяльність у галузі часто має ситуативний характер, коли рішення приймаються у відповідь на поточні потреби без довготривалої координації, що зумовлює потребу в систематизації управлінських процедур і запровадженні чітких стандартів діяльності.

Пошук пріоритетів розвитку фізичної культури і спорту в сільській місцевості потребує аналітичного підходу. Досвід експертного оцінювання напрямів розвитку [1] свідчить, що концентрація управлінських зусиль на визначених пріоритетах підвищує узгодженість рішень і забезпечує послідовність реалізації програм. Визначення таких пріоритетів дозволяє уникнути розпорошення ресурсів та формує спільне бачення перспектив громади. Отже, стандартизація управління повинна спиратися на попередній етап аналітичного обґрунтування стратегічних орієнтирів.

Водночас ефективність будь-яких стандартів залежить від характеру управлінських рішень, що приймаються на місцевому рівні. Управлінське рішення, відповідно до його теоретичного осмислення, є результатом вибору серед альтернатив, який базується на інформації та прогнозуванні наслідків [2]. У сфері фізичної культури сільських громад це означає, що рішення щодо фінансування секцій, утримання спортивних споруд або кадрового забезпечення мають спиратися на аналіз потреб населення та реальних можливостей громади. Коли рішення класифікуються за рівнем впливу і часовим горизонтом, з’являється можливість розмежувати оперативні заходи та довготривалі програми розвитку. Звідси випливає, що стандартизація управління не може зводитися до формального затвердження документів. Вона передбачає встановлення чітких процедур планування, критеріїв оцінювання діяльності та механізмів контролю виконання рішень. Саме через регламентацію управлінських процесів створюється єдина система координат для органів місцевого самоврядування, керівників спортивних осередків та інструкторів фізичної культури. При цьому узгодженість процедур забезпечує передбачуваність дій і зменшує ризик дублювання функцій.

Проблеми менеджменту у спортивній сфері, зокрема на рівні територіальних громад, пов’язані з недостатньою координацією між суб’єктами управління та обмеженими можливостями довгострокового планування [3]. У такій ситуації стандарти виступають механізмом інтеграції різних елементів системи та дозволяють визначити обсяг відповідальності кожного учасника управлінського процесу, встановити послідовність ухвалення рішень і сформувати спільні вимоги до якості фізкультурно-спортивних послуг.

Особливе значення має поєднання стандартів із алгоритмами розвитку галузі. Поетапний моніторинг ресурсів, оцінювання результатів діяльності та коригування управлінських рішень відповідно до змін у громаді створюють замкнений цикл управління, який забезпечує зв’язок між плануванням, реалізацією заходів і контролем їх ефективності. У результаті управління набуває системного характеру, а діяльність у сфері фізичної культури перестає залежати від окремих ініціатив чи персональних рішень.

Окремої уваги потребує кадрове забезпечення процесу стандартизації. Запровадження регламентованих процедур вимагає підготовки фахівців, які володіють знаннями у сфері менеджменту, фінансового планування та організації спортивної роботи. Розвиток відповідних компетентностей створює умови для практичної реалізації стандартів і сприяє підвищенню управлінської культури на місцевому рівні.

Таким чином, стандартизація управління розвитком фізичної культури і спорту в сільських територіальних громадах формує основу для переходу від розрізнених управлінських рішень до системного планування і координації діяльності. При цьому узгоджене визначення пріоритетів, обґрунтований підхід до прийняття рішень та впорядкування процедур управління створюють передумови для стабільного функціонування галузі й послідовного зміцнення її ролі у житті громади.

1. Dorofieieva T. An attempt to determine the focus of the strategy of development of physical culture and sport in rural areas of Ukraine by expert evaluation. *Viref Revista De Educación Física*. 2022. Vol. 11. №3. P. 87–103. DOI: https://revistas.udea.edu.co/index.php/viref/article/view/348518
2. Zaika S., Shaforenko I. The Essence and Classification of Management Decisions: Theoretical and Methodological Aspect. *Three Seas Economic Journal*. 2024. Vol. 5. № 1. P. 62-68. DOI: https://doi.org/10.30525/2661- 5150/2024-5-9
3. Леонова Ю, Дорофєєва Т. Сучасні проблеми менеджменту у спортивній сфері. *Слобожанський науково-спортивний вісник.* 2019. С. 39-43. DOI: https://doaj.org/article/62c7b1ff8ef14f4d86dc62ea8925ee56

ОНИЩЕНКО ОКСАНА, к.е.н., доцент
КОВАЛЬОВ ВОЛОДИМИР, здобувач вищої освіти
Кременчуцький національний університет імені Михайла Остроградського,
м. Кременчук

РОЛЬ УПРАВЛІНСЬКОГО ОБЛІКУ В СТРАТЕГІЧНОМУ УПРАВЛІННІ ДОВГОСТРОКОВИМИ ПРОЕКТАМИ ТА ІНВЕСТИЦІЯМИ

В епоху глобалізації, що характеризується стрімким зростанням конкуренції, сучасні компанії стикаються з дедалі складнішими викликами під час реалізації довгострокових стратегій. Динамічність ринку, постійна економічна невизначеність та швидкі технологічні зміни виступають критичними зовнішніми факторами, які безпосередньо корелюють з успіхом або провалом інвестиційних рішень. У цьому контексті управлінський облік трансформується з простої системи реєстрації операцій на стратегічний інструмент управління фінансовою інформацією, що забезпечує фундамент для раціонального прийняття рішень на основі об'єктивних даних. Він не лише допомагає керівництву зрозуміти поточний фінансовий стан, а й надає чіткі орієнтири для планування, безпосередньої реалізації та подальшої оцінки проектів у цілому. Відсутність надійної системи управлінського обліку створює високі ризики неефективного розподілу ресурсів, що призводить до втрати перспективних інвестиційних можливостей. Феномен невдалого управління часто пояснюється браком розуміння процесів бюджетного планування та оцінки доцільності інвестицій. Як приклад, багато масштабних інфраструктурних проектів стикаються з критичними перевитратами коштів або затримками через відсутність дієвого контролю витрат. Довгострокові інвестиції також вразливі до ризиків коливання ринку або змін у нормативних актах, що суттєво знижує норму прибутковості.

Управлінський облік виступає як комплексне рішення для ідентифікації, глибокого аналізу та ефективного управління цими ризиками. Актуальність такого підходу зростає пропорційно до вартості ресурсів, що виділяються на розвиток енергетичних технологій, інфраструктури чи промислових зон. Будь-яке неточне управління на таких рівнях може спричинити масштабні економічні втрати та підірвати довіру зацікавлених сторін. Саме тому роль обліку в оптимізації ефективності та сталості проектів стає дедалі вагомішою. З академічної точки зору це збагачує літературу новими знаннями про застосування облікових методів у специфічних довгострокових контекстах. Практична ж цінність полягає у створенні орієнтирів для компаній щодо розробки найкращих стратегій фінансового менеджменту, що дозволяє максимізувати віддачу від інвестицій при мінімізації існуючих загроз.

Окрему увагу треба приділяти методам оптимізації ресурсів, зокрема калькуляції витрат на основі діяльності (ABC). Дані свідчать, що метод ABC демонструє середню ефективність розподілу ресурсів на рівні 85%, що значно перевищує показники традиційного бюджетування (70%) та гібридних підходів

(78%) [1]. Висока результативність ABC зумовлена здатністю методу розподіляти витрати на основі конкретних видів діяльності, що дозволяє виявляти процеси з доданою вартістю та виключати ті, які не приносять користі. Це підтверджується досвідом компанії PT Project Management, яка завдяки впровадженню ABC досягла високої точності управління витратами [2]. З іншого боку, традиційні методи бюджетування мають обмеження у реагуванні на складні потреби проектів. Маючи середню ефективність лише 70%, цей метод часто розподіляє витрати загалом, не враховуючи конкретні види діяльності. Вони часто призводять до марнування ресурсів через статичність і нездатність адаптуватися до довгострокової динаміки проекту. Цей недолік робить традиційні методи менш придатними для проектів з високою складністю, оскільки вони не здатні глибоко охопити взаємозв'язок між діяльністю та витратами. Наприклад, PT Budget Control, який досі використовує цей метод, потенційно може зіткнутися з ризиком марнування ресурсів через неоптимальний розподіл витрат. У довгострокових інвестиціях такий підхід часто призводить до менш ефективних рішень, що зменшує потенціал для майбутніх прибутків проекту.

Гібридний підхід пропонує альтернативу для проектів, що потребують гнучкості, але ще не готові до повної трансформації системи управління. Зрештою, сучасні методи управлінського обліку стають стратегічним стовпом для прийняття рішень на основі даних, зміцнюючи конкурентоспроможність компанії.

Наступним критично важливим інструментом є методи аналізу чутливості та сценарного планування. Аналіз чутливості показує вражаючу точність прогнозування впливу зовнішніх змін на рівні 90% та забезпечує успішність інвестиційних рішень у 88% випадків. Цей метод дозволяє менеджерам чітко ідентифікувати ключові змінні, такі як ціни на сировину або процентні ставки, які найбільше впливають на фінансовий результат. Сценарний аналіз, у свою чергу, забезпечує точність 85% та успішність 84%, пропонуючи гнучкість у моделюванні складних ситуацій, таких як зміни в державній політиці чи світовому ринку. Використання таких підходів мінімізує суб’єктивність і упередженість у прийнятті рішень. Натомість відсутність спеціальних технік аналізу призводить до низької точності (65%) та високого ризику невдачі, що вказує на неефективність інтуїтивних підходів у сучасному бізнес-середовищі [3].

Технологічна складова, зокрема впровадження ERP-систем, відіграє вирішальну роль у підвищенні якості управлінського обліку. Компанії, що інтегрували ERP, демонструють точність фінансових даних на рівні 95% порівняно з 80% у організацій без таких систем. Автоматизація зменшує ризик людських помилок і забезпечує швидкість прийняття стратегічних рішень до 90%. Доступ до даних у режимі реального часу дозволяє менеджерам оперативно реагувати на ринкові виклики, що є критичним фактором успіху в умовах глобальної конкуренції. Без ERP процеси часто ускладнюються

затримками та відсутністю вичерпної інформації, що призводить до втрати стратегічних можливостей. Крім того, ERP-системи значно посилюють здатність реагувати на ринкові ризики (85% проти 70%), дозволяючи відстежувати коливання цін та зміни в нормативних актах [4].

Проте впровадження інноваційних методів обліку супроводжується низкою викликів. Головною перешкодою є брак навчання менеджерів, що відзначають 60% компаній. Також значними проблемами є опір технологічним змінам (40%), бюджетні обмеження (35%) та труднощі з інтеграцією нових методів у існуючі структури (30%) [5]. Дослідження підтверджують пряму кореляцію між кількістю годин навчання та ефективністю використання технік обліку: менеджери з понад 30 годинами навчання на рік досягають 90% оптимального використання методів, тоді як при 0–10 годинах цей показник становить лише 50% [5]. Постійне навчання зміцнює здатність інтерпретувати фінансові дані та застосовувати складні інструменти, такі як розрахунок NPV або збалансована система показників. Це робить навчання не просто допоміжним елементом, а стратегічною інвестицією в успіх організації.

Підсумовуючи, треба зазначити, що управлінський облік є фундаментом для ефективного управління довгостроковими проектами. Він забезпечує планування бюджету, моніторинг витрат та оцінку доцільності інвестицій через розрахунок ROI та аналіз ризиків. Також він відіграє важливу роль у контролі грошових потоків та підтримці ліквідності. Застосування належних принципів управлінського обліку дозволяє компаніям мінімізувати фінансові ризики та гарантувати досягнення стратегічних цілей у довгостроковій перспективі.

1. Abdelhalim A. M. How management accounting practices integrate with big data analytics and its impact on corporate sustainability. Journal of Financial Reporting and Accounting. 2023. Vol. 22, No. 2. P. 416–432. DOI: https://doi.org/10.1108/jfra-01-2023-0053.
2. Kalicanin D., Knezevic V. Activity-based costing as an information basis for an efficient strategic management process. Ekonomski Anali. 2023. Vol. 58, No. 197. P. 95–119. DOI: https://doi.org/10.2298/eka1397095k.
3. Evianti D., Rachman R., Imaningati S., Yusuf M. The Important Role of Management Accounting in Optimizing Cost Control and Improving Profitability in the Service Sector. Nomico. 2024. Vol. 1, No. 4. P. 105–116. DOI: https://doi.org/10.62872/grwv6k50.
4. Hasanudin H. Optimizing The Implementation Of Enterprise Resource Planning (ERP) In Company Financial Management. Jurnal Ekonomi, Akuntansi dan Manajemen Indonesia. 2024. Vol. 2, No. 02. P. 104–114. DOI: https://doi.org/10.61722/jemba.v1i3.435.
5. Saputra A. The Role of Management Accounting in Long-Term Project and Investment Management. Maneggio. 2024. Vol. 1, No. 5. P. 119–129. DOI: https://doi.org/10.62872/3p0f5108.

ОСТРОВСЬКА ВІКТОРІЯ, здобувач вищої освіти
Науковий керівник – **ЛОПАТОВСЬКА ОКСАНА,** викладач кафедри фінансів, обліку та аудиту,
Хмельницький кооперативний торговельно-економічний інститут,
м. Хмельницький

ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ПІДХОДИ ДО АНАЛІЗУ ВИТРАТ ПІДПРИЄМСТВА

Підтримання конкурентоспроможності у довгостроковому періоді потребує системного дослідження витрат із поєднанням традиційних статистичних прийомів і сучасних аналітичних інструментів відповідно до стадій виробництва для їх оптимізації. Підсумки такого дослідження становлять основу прогнозування майбутніх витрат, виявлення резервів їх скорочення та формування ефективної цінової стратегії підприємства [1].

Основною метою аналізу витрат є комплексна оцінка їх рівня, структури та динаміки, визначення впливу на фінансові результати й обґрунтування управлінських рішень щодо підвищення ефективності основної діяльності. Досягнення поставленої мети можливе лише за умови застосування системного та комплексного підходів [2].

Як ключовий інструмент управління, аналіз має забезпечувати повну, точну, своєчасну та безперервну інформацію про витрати. Це зумовлює необхідність формування належної інформаційно-аналітичної бази, до якої висувається низка вимог, що відображені в таблиці 1.

Таблиця 1 - **Вимоги до формування інформаційно-аналітичної бази витрат підприємства [1]**

Вимоги до формування інформаційно-аналітичної бази витрат підприємства	Характеристика вимог до формування інформаційно-аналітичної бази витрат підприємства
Повнота даних	необхідність формування інформації про витрати за центрами відповідальності, центрами витрат (підрозділами, цехами, переділами тощо), за статтями та елементами витрат з метою проведення на їх основі детального аналізу витрат
Достовірність даних	необхідність дотримання адекватності, інформація повинна відповідати дійсному стану речей, реально відображати стан об'єкта; документальне підтвердження реальних значень та дат (термінів); перевірка за допомогою методів контролю, бухгалтерських перевірок, періодичних ревізій, аудиторських висновків, системи ефективності відповідальності
Оперативність	готовність для використання в економічному аналізі в будь-який момент; досягається негайним відображенням господарських операцій на носіях облікової інформації; скорочення процесу обробки інформації та подання її в необхідному вигляді та з необхідним рівнем деталізації завдяки автоматизації економічної роботи

Вимоги до формування інформаційно-аналітичної бази витрат підприємства	Характеристика вимог до формування інформаційно-аналітичної бази витрат підприємства
Порівняннність планових і показників минулих періодів	незмінність способу калькулювання та методики облікових процедур; можливість опрацьовувати інформацію про загальновиробничі витрати, її аналіз і забезпечує достовірність оцінки показників
Безперервність інформації	управління організацією загальновиробничих процесів, їх документування; необхідність скорочення часу між виникненням негативних відхилень та їх усуненням
Адаптованість інформації	зведення відповідних показників загальновиробничих витрат за структурними підрозділами підприємства та періодами
Оптимізація інформаційних потреб	мінімізація витрат на збір, передачу та інтерпретацію інформації та максимальну результативність аналітичних обґрунтувань, висновків і пропозицій щодо витрат
Єдність інформаційної моделі та суб'єкта господарювання	забезпечення комплексності дослідження загальновиробничих витрат, виключення можливості дублювання та багатоаспектної інтерпретації одних і тих же явищ і показників
Максимальна алгоритмізація	формування інформації шляхом кодування, передачі та обробки інформаційних ресурсів за допомогою комп'ютерної техніки з використанням новітнього програмного забезпечення, що дає змогу підвищити раціональність аналітичного процесу

У сучасних умовах дослідження операційних витрат переважно ґрунтується на показниках бухгалтерської системи. Водночас забезпечення об'єктивної оцінки досягнутих результатів і визначення потенційних резервів підвищення ефективності потребує залучення ширшого масиву інформації.

З огляду на це інформаційну базу аналізу витрат доцільно поділяти на дві групи: внутрішню (сформовану в межах облікової системи) та зовнішню (отриману із зовнішніх джерел, зокрема статистичних збірників тощо). Кожна з цих груп має власне значення в аналітичному процесі, проте їх комплексне використання дозволяє отримати більш точні, змістовні та обґрунтовані висновки.

До внутрішніх джерел належить первинна та зведена облікова документація, тоді як зовнішні охоплюють різноманітні інформаційні ресурси поза підприємством (довідкові видання, мережеві матеріали, звітність інших суб'єктів господарювання, офіційні дані міністерств, відомств і контролюючих органів тощо).

Методика аналізу витрат підприємства поєднує класичні статистичні методи, економіко-математичні моделі та управлінські інструменти для комплексного оцінювання динаміки, структури та рівня витрат. Системний аналіз включає групування витрат за економічними елементами, співвідношення прямих і непрямих, змінних і постійних витрат, а також

розрахунок цілого ряду абсолютних та відносних показників.

Отже, методика аналізу витрат підприємства передбачає поєднання традиційних статистичних прийомів, факторних розрахунків та інструментів управлінського аналізу. Використання системи абсолютних, відносних, структурних і маржинальних показників дозволяє комплексно оцінити рівень витрат, їхню ресурсну структуру, вплив на фінансовий результат і межі беззбитковості діяльності. Такий підхід забезпечує формування аналітичної бази для прийняття обґрунтованих управлінських рішень щодо оптимізації витрат і підвищення ефективності функціонування підприємства.

1. Терещенко Е. Ю., Стояненко І. В., Варава В. С. Особливості методичного підходу до аналізу витрат підприємства. *Проблеми сучасних трансформацій. Серія: економіка та управління.* 2022. № 6. URL: https://reicst.com.ua/pmt/article/view/2022-6-04-02/2022-6-04-02.
2. Фінанси підприємства: підруч. / за ред. Т. О. Ставерської, А. В. Непрана. Харків: Видавництво Іванченка І. С., 2024. 906 с.

ПАЛАГІЦЬКИЙ ВІКТОР, аспірант кафедри економіки будівництва
Науковий керівник – **ЧИНЧИК АНАТОЛІЙ**, д.е.н, доцент кафедри економіки будівництва
Київський національний університет будівництва і архітектури, м. Київ

ЦИКЛІЧНІСТЬ ЕКОНОМІКИ ЯК ЧИННИК ЗАГОСТРЕННЯ ЗАГРОЗ ЕКОНОМІЧНІЙ БЕЗПЕЦІ БУДІВЕЛЬНИХ КОМПАНІЙ

Циклічність економічного розвитку є об'єктивною закономірністю функціонування національних та глобальних економічних систем. Періодичні фази піднесення, перегріву, рецесії та депресії суттєво впливають на галузі з високою капіталомісткістю та тривалим виробничим циклом, зокрема на будівництво. Для будівельних компаній економічні коливання трансформуються у загострення фінансових, інвестиційних, виробничих та ринкових загроз, що безпосередньо впливає на рівень їх економічної безпеки [1].

В умовах воєнної та посткризової трансформації економіки України проблема адаптації будівельних підприємств до циклічних коливань набуває особливої актуальності.

Циклічні коливання змінюють параметри макроекономічного середовища:

- рівень платоспроможного попиту;
- доступність кредитних ресурсів;
- інвестиційну активність;
- динаміку вартості матеріалів та енергоносіїв.

Будівництво характеризується:

- високою часткою позикового капіталу;
- довгостроковими інвестиційними циклами;
- значною залежністю від державної політики та іпотечного кредитування;
- чутливістю до вартості енергоресурсів та імпортних матеріалів [2].

Сучасний стан національної економіки характеризується нерівномірністю розвитку, що проявляється через чергування фаз піднесення та рецесії. Будівельна галузь, через свою високу капіталомісткість та тривалий виробничий цикл, є своєрідним «індикатором» цих коливань, реагуючи на них значно гостріше, ніж інші сектори матеріального виробництва.

Економічна безпека будівельної компанії – це стан захищеності її життєво важливих інтересів від внутрішніх та зовнішніх загроз. Вплив економічних циклів на цей стан реалізується через кілька ключових механізмів:

1.Фаза піднесення та загроза «перегріву»: У період зростання спостерігається надмірний оптимізм інвесторів, що призводить до дефіциту ресурсів (матеріалів, техніки, кадрів) та необґрунтованого зростання цін на них. Це створює загрозу зниження рентабельності майбутніх періодів через закладання занадто високих витрат.

2.Фаза рецесії (кризи) як каталізатор системних загроз:

- Фінансова складова: Різке падіння платоспроможного попиту та

подорожчання кредитних ресурсів призводять до дефіциту оборотних коштів.

- Операційна складова: Заморожування об'єктів («незавершене будівництво») спричиняє зростання витрат на консервацію та охорону майданчиків.

- Ринкова складова: Посилення демпінгової боротьби з боку конкурентів за державні замовлення.

3.Специфіка будівельного циклу. Слід враховувати часовий лаг: будівництво реагує на кризу із запізненням, але виходить із неї набагато повільніше. Це зумовлено інерційністю технологічних процесів. Загроза економічній безпеці посилюється через високу частку позикового капіталу в структурі пасивів більшості забудовників.

Для забезпечення економічної стійкості в умовах циклічності, компаніям необхідно [3]:

- впроваджувати системи превентивного моніторингу макроекономічних показників;
- диверсифікувати портфель замовлень (поєднання житлового, промислового та державного секторів);
- формувати фінансові резерви у фазі піку для покриття касових розривів у фазі депресії.

Циклічність економіки є системоутворюючим фактором загострення загроз економічній безпеці будівельних компаній. Її вплив має фазову специфіку та комплексний характер, охоплюючи всі функціональні складові безпеки підприємства.

Циклічність економіки не є непереборною загрозою, проте вона вимагає від менеджменту будівельних компаній переходу від реактивного управління до стратегічного адаптивного планування. Розуміння поточної фази циклу дозволяє вчасно коригувати інвестиційну політику та зберігати необхідний рівень економічної безпеки підприємства.

1. Локтіонова Ю., Мацапура О. та Моголівець А. (2025). Корпоративна соціальна відповідальність в системі економічної безпеки будівельного підприємства. Будівельне виробництво, (78), 103-109. https://doi.org/10.36750/2524-2555.78.103-109
2. Гусарова Л.В., Боліла Н.В. Екологічний компонент економічної безпеки як чинник сталого розвитку підприємств будівництва. Науковий погляд: економіка та управління. 2020. №2 (68). С.121-124. https://doi.org/10.32836/2521-666X/2020-68-21
3. Лисиця, Н. В. Методи та підходи до діагностики економічної безпеки підприємства. Будівельне виробництво, н. 75, стор. 68-74, квіт. 2024. https://ndibv-building.com.ua/index.php/Building/article/view/446.

ПОЛІТІКІНА ІННА, здобувачка вищої освіти
Науковий керівник- **МЕЛЬНИК ОЛЬГА**, кандидат економічних наук, доцент кафедри фінансів, банківської справи та страхування
Миколаївський національний аграрний університет, м. Миколаїв

РОЛЬ УПРАВЛІНСЬКОГО ОБЛІКУ У ПРИЙНЯТТІ СТРАТЕГІЧНИХ РІШЕНЬ НА ПІДПРИЄМСТВІ

Управлінський облік є ключовим інструментом для забезпечення ефективного управління підприємством. Він дозволяє не лише фіксувати фінансові операції, а й формувати аналітичні дані, які слугують основою для прийняття стратегічних рішень. В умовах високої конкуренції та динамічних ринкових умов керівництво підприємства повинно мати чітке уявлення про фінансовий стан компанії, структуру витрат, прибутковість окремих підрозділів та продукції. Управлінський облік надає ці дані у формі внутрішньої звітності, яка адаптується під потреби менеджменту, що значно відрізняється від фінансової звітності для зовнішніх користувачів [1].

Водночас управлінський облік забезпечує можливість деталізованого аналізу фінансових і операційних показників, дозволяючи виявляти вузькі місця у виробничих та комерційних процесах. За допомогою систематизованих даних керівництво може прогнозувати майбутні фінансові результати, оцінювати ефективність інвестиційних проектів та визначати оптимальні шляхи розподілу ресурсів. Крім того, управлінський облік сприяє підвищенню гнучкості підприємства, оскільки надає інформацію в режимі, що дозволяє своєчасно реагувати на зміни ринкових умов, коливання попиту та витрат, а також адаптувати стратегії виробництва і маркетингу для досягнення максимальних економічних результатів [2].

Одним із ключових аспектів управлінського обліку є калькулювання собівартості продукції та послуг. Це дозволяє керівництву оцінювати ефективність окремих виробничих ліній, оптимізувати витрати та приймати рішення щодо розвитку або скорочення окремих напрямів діяльності. Крім того, управлінський облік дозволяє здійснювати планування та прогнозування фінансових результатів, що є критично важливим для стратегічного управління. Інформація, отримана через управлінський облік, допомагає визначати фінансові цілі підприємства, оцінювати ризики та визначати напрями інвестиційної діяльності [3].

Додатково, калькулювання собівартості дає можливість проводити детальний аналіз структури витрат, виявляти непродуктивні або надлишкові витрати, а також оцінювати економічну ефективність окремих процесів і продуктів у порівнянні з ринковими цінами. Це дозволяє не лише планувати цінову політику підприємства, а й розробляти стратегії оптимізації виробничих і комерційних процесів, включно з модернізацією обладнання, підвищенням продуктивності праці та скороченням витрат на матеріали. Крім того, на основі даних про собівартість можливо проводити сценарний аналіз і моделювати фінансові результати за різних умов ринку, що дозволяє менеджменту

приймати обґрунтовані рішення щодо інвестування, розширення виробництва або диверсифікації діяльності підприємства.

Сучасні цифрові системи управління та бізнес-аналітики значно розширюють можливості управлінського обліку. Вони дозволяють автоматизувати збір і обробку даних, будувати аналітичні моделі, проводити порівняльний аналіз за різними періодами та сценаріями. Завдяки цьому менеджмент може швидко реагувати на зміни ринкової кон'юнктури, переглядати стратегію виробництва та коригувати фінансові плани у режимі реального часу. Таким чином, управлінський облік стає не просто інформаційним інструментом, а стратегічним механізмом підтримки прийняття рішень на всіх рівнях управління [3].

Крім того, сучасні цифрові системи управління дозволяють інтегрувати дані з різних функціональних підрозділів підприємства - фінансів, виробництва, маркетингу та логістики - створюючи єдину інформаційну платформу для аналізу та прийняття рішень. Використання бізнес-аналітики дає змогу здійснювати прогнозування фінансових і операційних показників з високою точністю, моделювати різні сценарії розвитку подій та оцінювати потенційні ризики до їх фактичного настання. Аналітичні інструменти, такі як дашборди, звіти в реальному часі та автоматизовані системи контролю, забезпечують швидке виявлення відхилень від планових показників та дозволяють менеджменту оперативно вживати заходів для корекції стратегії. Таким чином, цифровізація управлінського обліку не лише підвищує ефективність внутрішніх процесів, а й формує конкурентні переваги підприємства, забезпечуючи стратегічну гнучкість, оперативність прийняття рішень та оптимізацію використання ресурсів у складних ринкових умовах.

На завершення слід відзначити, що управлінський облік у сучасних умовах розвитку цифрових технологій перетворюється на потужний інструмент стратегічного управління підприємством. Його інтеграція з бізнес-аналітикою та автоматизованими системами дозволяє не лише отримувати достовірну інформацію про фінансовий стан і результати діяльності, а й прогнозувати майбутні показники, оцінювати ризики та розробляти оптимальні управлінські рішення. Завдяки автоматизації облікових процесів та використанню аналітичних інструментів, підприємства здатні оперативно реагувати на зміни ринкових умов, контролювати витрати, підвищувати ефективність виробництва та фінансову стійкість.

1. Рудницький В.С., Коваленко І.П. *Управлінські інформаційні системи в обліку, аналізі та аудиті.* Київ : УБС НБУ, 2015. 214 с. URL: https://repository.kpi.kharkov.ua/handle/KhPI-Press/23600

2. Атамас П. Й. Управлінський облік: 2. К.: Центр учбової літератури, 2009. 440 с. URL: https://j.twirpx.link/file/904650/

3. Мошковська О.А. Концептуальні засади стратегічного управлінського обліку. Актуальні проблеми економіки. 2012. № 12(138). С. 151-159. URL: http://www.irbis-nbuv.gov.ua/cgi-bin/irbis_nbuv/cgiirbis_64.exe?I21DBN=LINK&P21DBN=UJRN&Z21ID=&S21REF=10&S21CNR=20&S21STN=1&S21FMT=ASP_meta&C21COM=S&2_S21P03=FILA=&2_S21STR=Nv_2016_4_21

ПОЛЯКОВА СВІТЛАНА, кандидат філологічних наук, доцент,
Учений секретар,
Дніпропетровський науково-дослідний інститут судових експертиз, м. Дніпро

ЛІНГВІСТИЧНА СУДОВА ЕКСПЕРТИЗА ЯК ІНСТРУМЕНТ ПІДТРИМКИ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ У ПРАВОВІЙ СФЕРІ

У сучасному правовому середовищі, яке характеризується високим рівнем трансформації бізнес-середовища, зростаючою роллю інформації та інтенсивним розвитком цифрових технологій, особливого значення набувають міждисциплінарні підходи до аналізу юридичних процесів. Одним із таких підходів є лінгвістична судова експертиза – спеціалізований напрям, що поєднує досягнення мовознавства та права з метою дослідження мовних явищ у юридичному контексті. Її значення виходить далеко за межі суто доказової бази у судових справах і дедалі більше проявляється як важливий інструмент підтримки управлінських рішень у правовій сфері.

Лінгвістична судова експертиза передбачає аналіз текстів і мовлення з метою встановлення фактів, що мають юридичне значення. Це можуть бути питання авторства тексту, визначення смислового навантаження висловлювань, виявлення ознак маніпуляції, прихованих смислів або образливої лексики, а також інтерпретація нормативно-правових актів. Усе це робить її незамінною в умовах, коли значна частина юридичних конфліктів пов’язана саме з тлумаченням тексту.

У контексті управлінських рішень у правовій сфері лінгвістична експертиза відіграє роль аналітичного інструменту, який дозволяє зменшити невизначеність та ризики. Управлінські рішення в органах державної влади, судовій системі чи правоохоронних структурах часто ґрунтуються на аналізі великих обсягів текстової інформації: законів, підзаконних актів, службових документів, публічних заяв. Лінгвістична експертиза допомагає забезпечити точність інтерпретації цих матеріалів, що є критично важливим для прийняття обґрунтованих рішень.

Однією з ключових функцій лінгвістичної експертизи є усунення неоднозначностей у правових текстах. Нечіткість формулювань може призводити до різного тлумачення норм права, що, у свою чергу, створює підґрунтя для правових спорів і неефективного управління. Залучення експертів-лінгвістів дозволяє виявити потенційні проблемні місця у текстах нормативних актів ще на етапі їх розробки, що сприяє підвищенню якості законодавства.

Війна, зокрема в українському контексті, супроводжується активним використанням інформаційних операцій як складової гібридного протистояння. Це проявляється у поширенні фейкових новин, маніпулятивних повідомлень, мови ворожнечі та інших форм інформаційного впливу. Лінгвістична експертиза дозволяє виявляти такі явища шляхом аналізу лексичних, стилістичних і прагматичних характеристик текстів. Завдяки цьому державні

органи можуть оперативно реагувати на інформаційні загрози та приймати обґрунтовані управлінські рішення.

У сфері національної безпеки лінгвістична експертиза виконує функцію інструменту раннього виявлення ризиків. Аналіз публічних заяв, соціальних мереж, медіаконтенту дозволяє ідентифікувати деструктивні наративи, спрямовані на підрив довіри до державних інституцій, деморалізацію суспільства чи провокування конфліктів. Отримані результати можуть бути використані для формування стратегій інформаційної протидії, що є важливою складовою управлінських рішень у період війни [1].

Крім того, лінгвістична судова експертиза відіграє значну роль у документуванні воєнних злочинів. Аналіз свідчень, перехоплених розмов, публічних заяв посадових осіб або військових може містити мовні маркери, що вказують на наміри, накази чи усвідомлення протиправних дій. Такі дослідження мають важливе значення для національних судів і міжнародних інституцій, оскільки сприяють формуванню доказової бази.

У процесі прийняття управлінських рішень у правовій сфері лінгвістична експертиза допомагає зменшити рівень невизначеності та підвищити обґрунтованість дій. Це особливо актуально в умовах воєнного стану, коли рішення мають прийматися швидко, але водночас бути юридично виваженими. Аналіз нормативно-правових актів, указів, наказів і комунікацій дозволяє уникати двозначностей і забезпечує їх однозначне тлумачення.

Важливим аспектом є також удосконалення законодавства з урахуванням воєнних реалій. Лінгвісти можуть брати участь у розробці нормативних актів, допомагаючи формулювати положення таким чином, щоб мінімізувати ризики неправильного трактування. Це сприяє підвищенню ефективності державного управління та зміцненню правової визначеності.

Водночас використання лінгвістичної експертизи в умовах війни потребує належного інституційного та методологічного забезпечення. Необхідно розвивати спеціалізовані методики аналізу інформаційних впливів, готувати фахівців із урахуванням нових викликів та забезпечувати інтеграцію експертних висновків у систему прийняття рішень.

Отже, в умовах війни лінгвістична судова експертиза набуває стратегічного значення. Вона виступає не лише як інструмент судового доказування, а й як важливий елемент системи підтримки управлінських рішень у правовій сфері. Її застосування сприяє ефективній протидії інформаційним загрозам, підвищує якість правового регулювання та забезпечує належний рівень правової безпеки держави. У майбутньому роль цього інструменту лише зростатиме, особливо в умовах тривалих безпекових викликів і розвитку інформаційного суспільства.

Лінгвістична експертиза є важливим інструментом у сфері інформаційної безпеки та протидії дезінформації. В умовах гібридних загроз та інформаційних війн, актуальних для України, аналіз мовлення дозволяє виявляти пропагандистські наративи, маніпулятивні техніки та приховані меседжі. Це дає

можливість державним органам приймати більш ефективні управлінські рішення щодо реагування на інформаційні виклики [2].

Важливим аспектом є також використання лінгвістичної експертизи у кримінальному та цивільному судочинстві. Вона допомагає встановити наміри автора тексту, визначити ступінь образливості або загрозливості висловлювань, а також оцінити контекст комунікації. Отримані результати можуть суттєво впливати на рішення суду, а відтак – і на загальну правозастосовну практику.

З управлінської точки зору, лінгвістична експертиза сприяє підвищенню прозорості та обґрунтованості рішень. Вона забезпечує додатковий рівень аналізу, який базується на наукових методах і об'єктивних критеріях. Це особливо важливо в умовах, коли рішення можуть мати значний суспільний резонанс і потребують високого рівня довіри з боку громадськості.

Разом із тим, ефективне використання лінгвістичної судової експертизи потребує належного інституційного забезпечення. Йдеться про підготовку кваліфікованих фахівців, розробку стандартизованих методик, а також інтеграцію експертних висновків у процес прийняття рішень. В Україні цей напрям перебуває на стадії активного розвитку, і його подальше вдосконалення має стати одним із пріоритетів реформування правової системи.

Лінгвістична судова експертиза є не лише допоміжним елементом судового процесу, а й потужним інструментом підтримки управлінських рішень у правовій сфері. Вона сприяє підвищенню якості правового регулювання, забезпечує точність інтерпретації інформації та допомагає ефективно реагувати на сучасні виклики. У майбутньому її роль лише зростатиме, особливо в умовах цифровізації та глобалізації правових процесів.

Таким чином, у процесі прийняття управлінських рішень у правовій сфері лінгвістична експертиза допомагає зменшити рівень невизначеності та підвищити обґрунтованість дій. Це особливо актуально в умовах воєнного стану, коли рішення мають прийматися швидко, але водночас бути юридично виваженими. Аналіз нормативно-правових актів, указів, наказів і комунікацій дозволяє уникати двозначностей і забезпечує їх однозначне тлумачення.

1.Полякова С.В., Хамініч С.Ю. Судова експертиза як інструмент забезпечення національної безпеки Міжнародна та національна безпека: теоретичні і прикладні аспекти : матеріали IX Міжнар. наук.-практ. конф. (м. Дніпро, 21 березня 2025 р.) ; у 2-х ч. - Ч. І. - Дніпро : ДДУВС, 2025.С.94-95.

2. Полякова С.В., Хамініч С.Ю. Судова експертиза у цифрову добу: виклики, інновації та роль штучного інтелекту. Цифрова ера розвитку судової експертизи: інноваційні технології та штучний інтелект : матеріали Всеукр. наук.-практ. конф. (м. Одеса, 29 серпня 2025 р.) / відп. ред. А. І. Черемнова. – Одеса : Видавництво «Юридика», 2025. С.218-219.

ПРОКОПИШИН ОКСАНА, к.е.н., доцент кафедри обліку і оподаткування,
ГНАТИШИН ЛЮДМИЛА, д.е.н., професор, завідувач кафедри обліку і оподаткування,
МАЛЕЦЬКА ОЛЬГА, к.е.н., доцент кафедри обліку і оподаткування,
Львівський національний університет ветеринарної медицини та біотехнологій імені С. З. Ґжицького, м. Львів

ІНТЕГРОВАНА ЗВІТНІСТЬ І СТАЛИЙ РОЗВИТОК: СТРАТЕГІЧНИЙ АСПЕКТ

Сучасний бізнес полишає модель прибутку за будь-яку ціну і переходить до моделі сталого розвитку. Оскільки в традиційній фінансовій звітності не враховуються соціальні й екологічні ризики, то вона більше не спроможна давати повну картину стану підприємства. Містком, який поєднує фінанси із стратегією виживання й росту, стає інтегрована звітність.

Важлива частина інтегрованої звітності компаній – так звана кліматично орієнтована звітність, яка являє собою основу їх комунікацій стосовно корпоративної соціальної відповідальності і прогресу щодо Цілей сталого розвитку. А отже, зростають запити стейкхолдерів до такої звітності, оскільки одним з головних орієнтирів для країн, компаній та населення нині є екосвідомість. Українські компанії, порівняно з європейськими, мають нетривалий досвід у складанні й поданні інтегрованої звітності, що зумовлено становленням їх корпоративної соціальної відповідальності.

Автор праці [5] висвітлює інтегровану звітність як цілісний підхід до звітності для компанії та обґрунтовує потенціал єдиного звіту, причини, чому компанії повинні використовувати інтегровану звітність як інструмент звітності.

Ця тематика в Україні тільки набирає актуальності, тому варто зосередити увагу на пошуку шляхів гармонізації підходів щодо складання інтегрованої звітності в українських компаніях – лідерах з корпоративної соціальної відповідальності на основі досвіду європейських компаній та наявних наукових напрацювань.

Що стосується вітчизняних науковців, то К. В. Безверхий [1] у власному доробку визначає методичні засади формування інтегрованої звітності підприємства; виявляє недостатнє нормативне регулювання питань методичного забезпечення підготовки інтегрованої звітності підприємства; розробляє етапи формування такої звітності підприємства; уточнює підходи до оцінки якості та суттєвості інформації, яку розкривають в інтегрованій звітності підприємства, а також визначення періодичності формування та часових рамок звітності.

Своєю чергою, В. М. Жук [2] займається обґрунтуванням базових принципів формування інтегрованої звітності в Україні з урахуванням стандартів IIRC (Міжнародного комітету з інтегрованої звітності – International Integrated Reporting Committee), підходів до звітності зі сталого розвитку та можливостей сучасних інформаційно-комунікативних технологій. У своїй праці

автор довів, що в умовах відсутності чіткої стандартизації процесу складання інтегрованої звітності Міністерству фінансів України варто не імплементувати, а адаптувати до інституціональних умов України міжнародні положення інтегрованої фінансової звітності з дотриманням низки ключових принципів.

Нині для складання інтегрованої, а також кліматично орієнтованої звітності чи звітності із сталого розвитку або звітності за екологічними, соціальними й управлінськими аспектами у європейських та українських компаній та їх стейкхолдерів є широкий вибір стандартів.

Концепція сталого розвитку сформувалась в результаті об'єднання трьох основних складових: економічної, соціальної та екологічної.

Додаток І до Делегованого Регламенту Комісії (ЄС) 2023/2772, що доповнює Директиву 2013/34/ЄС Європейського Парламенту та Ради щодо стандартів звітності зі сталого розвитку, наголошує, що метою Європейських стандартів звітності про сталий розвиток (ESRS) є визначення інформації щодо сталого розвитку, яку підприємство повинно розкривати відповідно до Директиви 2013/34/ЄС Європейського Парламенту та Ради зі змінами, внесеними Директивою (ЄС) 2022 /2464 Європейського Парламенту. Зокрема, ESRS визначає інформацію, яку підприємство повинно розкривати про свій суттєвий вплив, ризики та можливості щодо екологічних, соціальних питань та питань стійкості управління [3].

Суттєвих змін зазнала корпоративна звітність після впровадження Європейських стандартів сталого розвитку (ESRS). Розроблені ці стандарти з метою уніфікації, забезпечення прозорості і глибшого розкриття компаніями нефінансової інформації. Вони сприяють розумінню комплексного впливу бізнесу на навколишнє середовище та суспільство, охоплюючи широкий спектр соціальних, екологічних та управлінських (ESG) аспектів.

Проте вибірка українських компаній, які є лідерами з корпоративної соціальної відповідальності, не є порівнянною з європейськими бенчмарками, позаяк доволі обмежена внаслідок того, що в Україні становлення кліматично орієнтованих ініціатив та ESG напряму перебуває на початковому етапі.

У фокусі менеджменту не квартальний прибуток, а життєздатність компанії впродовж 5–10 років.

Дедалі частіше компанії оцінюються сучасними інвесторами, банками, партнерами та громадськими організаціями не тільки за фінансовими показниками, але й за їх внеском в управління ризиками, у сталість розвитку та соціальну відповідальність. Більшість інвесторів приділяє велику увагу інформації, що пов'язана з кліматичними ризиками й обмеженістю ресурсів.

Однак керівництво підприємств часто більше зорієнтоване на короткострокові результати у фінансах, ніж на цілі сталого розвитку, які є довгостроковими, й ігнорують важливість нефінансової звітності. Це часто зумовлюється тиском зі сторони акціонерів, які домагаються швидкого прибутку, також короткострокові прогнози вимагають зосереджуватися на негайних фінансових показниках.

Створення Міжнародної ради з інтегрованої звітності (IIRC), одним із засновників якої є GRI, мало на меті допомогти підприємствам надати більш повну картину того, як вони працюють над створенням цінності протягом тривалого часу в усіх відповідних столицях. Інтегрована звітність, яка ґрунтується на інтегрованому мисленні в межах бізнесу, пояснює взаємозв'язки між фінансовим та іншими капіталами, від яких залежить бізнес. Інтегрований звіт може містити посилання на більш глибоку фінансову інформацію або інформацію про сталий розвиток, яка потрібна різним зацікавленим сторонам [4].

Обов'язком кожного сучасного підприємства, що намагається зайняти певне місце на ринку й мати довгострокову перспективу діяльності, є ведення її враховуючи інтереси майбутніх поколінь. Під час створення стратегії будь-якого суб'єкта господарювання необхідно враховувати постійно зростаючу актуальність принципів ESG. На жаль, на сьогодні для суб'єктів господарювання реалізація стратегії ESG залишається складною й не завжди зрозумілою представникам українських компаній.

Для формування в Україні облікової системи, що спрямована на всебічне розкриття інформації за ESG аспектами, уникнення недобросовісного розкриття інформації, необхідна гармонізація регуляторної діяльності із європейськими директивами і стандартами стосовно інтегрованої, кліматично орієнтованої звітності та звітності зі сталого розвитку.

Серйозною перепоною в розробці інтегрованої звітності для середнього і малого бізнесу може стати необхідність значних інвестицій в автоматизацію облікових процесів, у навчання персоналу, внутрішню аналітику, адаптацію до нових вимог.

Інтегрована звітність є не просто новим форматом документа, а інструментом мислення, який змушує керівництво побачити взаємозв'язок між фінансовим результатом та екологічною відповідальністю, а це в сучасних умовах є основою стратегічного успіху.

1. Безверхий К. В. Методичні засади формування інтегрованої звітності підприємства. *Облік і фінанси*. 2014. № 3(65). С. 8–14. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Oif_apk_2014_3_3.
2. Жук В. М. Інтегрована звітність: ретроспектива і перспектива в Україні. *Облік і фінанси*. 2019. № 1(83). С. 20–27. doi: https://doi.org/10.33146/2307-9878-2019- 1(83)-20-27.
3. Annex I to Commission Delegated Regulation (EU) 2023/2772 supplementing Directive 2013/34/ EU of the European Parliament and of the Council as regards sustainability reporting standards, published in the Official Journal of the European Union on 22 December 2023 and including the corrigendum published on 18 April 2024. URL: https://xbrl.efrag.org/e-esrs/esrs-set1-2023.html.
4. Luhova O., Pisochenko T. Formation of integrated reporting in the context of sustainable development. *Baltic Journal of Economic Studies.* 2021. Vol. 7, No. 2. P. 129–138. doi: https://doi.org/10.30525/2256-0742/2021-7-2-129-138.
5. Mohammad E. H. Why company should adopt integrated reporting? *International Journal of Economics and Financial Issues.* 2017. Vol. 7, No. 1. P. 241–248. URL: https://www.researchgate.net/publication/312318057_Why_Company_Should_Adopt_Integrated_Reporting. 5.

РОМАН АЛІНА, здобувач вищої освіти
Науковий керівник – **СТРУК НАТАЛІЯ**, д.е.н, професор,
професор кафедри обліку і аудиту,
Львівський національний університет імені Івана Франка, м. Львів

ВПЛИВ СИСТЕМИ КАЛЬКУЛЮВАННЯ НА УПРАВЛІННЯ ЗАПАСАМИ ПІДПРИЄМСТВА

В умовах економічної нестабільності та стрімких змін у зовнішньому середовищі ефективне управління виробничими запасами є критичним фактором виживання підприємства. Раціональна організація обліку запасів сприяє оптимізації витрат, забезпечує безперервність виробничого процесу та підвищує конкурентоспроможність підприємства на ринку.

Систему калькулювання визнають стратегічним інструментом раціонального використання запасів, що трансформує дані про фізичний рух матеріальних потоків у релевантну фінансову інформацію. У ній не лише формують собівартість одиниці продукції, а й створюють аналітичний базис для прийняття управлінських рішень щодо оптимізації обсягів закупівель, встановлення виробничих норм та обґрунтування економічної доцільності утримання складських залишків.

Передусім система калькулювання впливає на оцінку вартості виробничих запасів. Під час калькулювання визначають склад витрат, включених до собівартості продукції. Зокрема, застосування методу калькулювання за повними витратами (absorption costing) передбачає включення до собівартості змінних і постійних виробничих витрат, тоді як система калькулювання за змінними витратами (variable costing) враховує лише змінні виробничі витрати [1]. У першому випадку частина постійних витрат капіталізується у вартості запасів, тоді як під час застосування калькулювання за змінними витратами їх списують на фінансовий результат звітного періоду. Вибір відповідної системи калькулювання впливає на оцінку залишків запасів, величину собівартості реалізованої продукції та фінансові результати діяльності підприємства.

Раціональне управління запасами передбачає досягнення балансу між витратами на їх придбання та витратами на зберігання. Система калькулювання є важливим джерелом інформації для розрахунку економічно обґрунтованого обсягу замовлення (Economic Order Quantity - EOQ), що дає змогу мінімізувати сукупні витрати, пов’язані з формуванням та утриманням запасів. Причому точність таких розрахунків значною мірою залежить від правильності обліку та розподілу витрат у системі калькулювання. Якщо у системі обліку витрат некоректно розподілили непрямі витрати, тоді користувач інформації отримує спотворені дані про вартість утримання однієї одиниці запасів (продукції). Зокрема, у традиційних підходах до методів калькулювання не завжди враховують альтернативну вартість капіталу та приховані витрати, пов’язані з внутрішнім переміщенням матеріальних ресурсів. Сучасне калькулювання за процесами (Activity-Based Costing) уможливлює виявлення таких витрат, що

дає змогу точніше визначити точку замовлення та мінімізувати сукупні витрати на логістику [2].

Важливим аспектом є також те, що система калькулювання сприяє контролю за використанням матеріальних ресурсів. Завдяки порівнянню фактичних витрат із плановими або нормативними показниками на підприємстві виявляють відхилення, що виникають під час виробництва. Такі відхилення можуть свідчити про перевитрати матеріалів, нераціональне використання ресурсів або недоліки в організації виробничого процесу. Своєчасне виявлення таких проблем дозволяє керівництву оперативно приймати управлінські рішення щодо усунення недоліків та підвищення ефективності використання запасів. Це особливо важливо в умовах зростання конкуренції та потреби постійного підвищення продуктивності діяльності підприємства.

Система калькулювання також відіграє важливу роль у плануванні потреби підприємства у виробничих запасах. На основі інформації про фактичні витрати матеріалів на виготовлення продукції можна визначити економічно доцільні обсяги закупівлі сировини та матеріалів. Це дає змогу уникнути як надлишкового накопичення запасів, так і їх дефіциту, що може негативно вплинути на виробничий процес. Попри зазначене, раціональне планування запасів сприяє зменшенню витрат для їх транспортування, зберігання та обслуговування.

Важливо також зазначити, що система калькулювання тісно пов’язана з використанням сучасних методів оптимізації запасів. Реалізація таких підходів неможлива без достовірної інформації про витрати та потребу у ресурсах, що формується саме в системі калькулювання.

Зокрема, результати калькулювання можуть використовуватися для проведення АВС-аналізу, який дає змогу класифікувати запаси за критерієм їхньої економічної значущості, що є умовою для побудови ефективної системи обліку та контролю. Відповідно група А включає найцінніші ресурси, які становлять незначну кількісну частку, але акумулюють у собі основний обсяг фінансових ресурсів. Для цієї групи встановлюють режим суворого індивідуального контролю. Група В є проміжною. Група С є найчисленнішою, проте її сумарна вартість мінімальна. Це дає змогу застосовувати до неї спрощені методи обліку. Впровадження АВС-аналізу дає можливість раціонально концентрувати увагу керівників на найкритичніших позиціях [2].

Доповненням до АВС-аналізу є XYZ-аналіз, у якому є змога класифікувати запаси залежно від стабільності та передбачуваності їх споживання. Група X характеризується стабільним попитом і високою точністю прогнозування, група Y має помірні коливання споживання, тоді як група Z відзначається нерегулярним попитом і складністю прогнозування [3]. Поєднання таких двох методів дає змогу підприємству ефективніше організувати процес управління запасами, зосереджуючи увагу на найважливіших і витратних ресурсах.

У сучасних умовах господарювання значного поширення набувають також

системи управління матеріальними ресурсами, засновані на концепції Just-in-Time, у якій передбачають постачання матеріальних ресурсів у достатній кількості та у визначений момент часу [4]. Функціонування такого механізму забезпечують через синхронізацію інформаційних потоків між постачальниками, виробництвом та дистрибуцією.

Водночас важливо враховувати, що ефективність управління запасами значною мірою залежить від правильності побудови системи калькулювання. Некоректна організація системи калькулювання може призвести до спотворення інформації про фактичну собівартість продукції та реальну вартість виробничих запасів. У разі неправильного розподілу непрямих витрат або неповного врахування окремих елементів витрат на підприємстві, отримують неточні дані щодо структури та рівня витрат. Це, своєю чергою, може спричиняти прийняття неефективних управлінських рішень щодо обсягів закупівлі матеріальних ресурсів, визначення економічного доцільного рівня складських запасів та планування виробництва. Внаслідок цього на підприємстві може виникати надлишкове накопичення запасів, що призводить до зростання витрат на їх зберігання, а також дефіцит матеріальних ресурсів, що негативно впливає на безперервність виробничого процесу та фінансові результати діяльності.

Таким чином, система калькулювання має суттєвий вплив на процес управління виробничими запасами підприємства. Вона безпосередньо впливає на фінансову стійкість через економічно обґрунтований обсяг запасів. Ефективна її організація стимулює перехід від простого обліку до проактивного управління оборотним капіталом, даючи змогу зменшити витрати на зберігання запасів та підвищити загальну ефективність діяльності підприємства.

1. Глушач Ю., Фальченко О. Методичні аспекти обліку витрат та калькулювання собівартості продукції у вітчизняній та зарубіжній обліковій практиці. *Економіка та суспільство.* 2021. № 29. URL: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-29-49.
2. Замазій О. Актуальність використання ABC-аналізу запасів в управлінні прибутковістю підприємства з метою оптимізації оборотного капіталу. *Економічний аналіз.* 2022. № 32(4). С. 178–185. URL: https://doi.org/10.35774/econa2022.04.178.
3. Шендерівська Л. П., Варварова А. К. ABC-XYZ аналіз в системі управління запасами підприємства. *Підприємництво і торгівля*. 2024. № 41. С. 126–136. URL: https://doi.org/10.32782/2522-1256-2024-41-16.
4. Чуприна Х., Валяев О., Деркач А. Удосконалення системи управління оборотними активами підприємства на базі концепції just in time. *Економіка та суспільство.* 2021. № 26. URL: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-26-80.

САВЧЕНКО ВІКТОРІЯ, здобувач вищої освіти
Науковий керівник – **КОЛІСНИК ОЛЕНА,** к.е.н., доцент,
доцент кафедри обліку та аудиту
Державний податковий університет, м. Ірпінь

ФІНАНСОВА ЗВІТНІСТЬ ЯК ІНФОРМАЦІЙНА БАЗА ДЛЯ ПРИЙНЯТТЯ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ

В умовах цифрової трансформації економіки та поглиблення інтеграційних процесів України в європейський простір, фінансова звітність перетворюється на ключовий інформаційний актив для стратегічного управління. Вона перестає бути лише набором звітних форм, стаючи динамічним інструментом, що забезпечує менеджмент даними для оцінки життєздатності та потенціалу суб'єкта господарювання. Оскільки зовнішнє середовище стає дедалі більш непередбачуваним, критичного значення набуває якість та оперативність аналітичної інформації. Впровадження цифрових технологій у систему підготовки звітності дозволяє не лише підвищити її прозорість, а й оптимізувати процес прийняття управлінських рішень. Застосування сучасних методів автоматизації гарантує високу точність фінансових показників і мінімізує вплив людського фактора на результати звітування. Це, у свою чергу, зміцнює довіру зовнішніх стейкголдерів та відкриває нові можливості для капітальних інвестицій.

Фінансова звітність є центральним елементом інформаційної системи підприємства, оскільки формує узагальнену та систематизовану інформацію про результати його діяльності. Відповідно до Концептуальної основи фінансової звітності, її основною метою є надання корисної інформації користувачам для прийняття економічних рішень, що передбачає дотримання таких якісних характеристик, як релевантність, достовірне подання, порівнянність, своєчасність і зрозумілість [1]. Саме ці характеристики забезпечують можливість ефективного використання звітності в управлінських цілях, знижують рівень інформаційної асиметрії та сприяють підвищенню обґрунтованості управлінських рішень.

У сучасних умовах фінансова звітність трансформується з інструменту фіксації господарських операцій у динамічну інформаційно – аналітичну систему. Це пов'язано з активним впровадженням цифрових технологій у сферу бухгалтерського обліку та звітності. Цифровізація охоплює всі етапи облікового процесу – від первинного документування до формування та подання звітності, а також її подальшого аналізу. Використання автоматизованих облікових систем дозволяє значно підвищити точність обробки інформації, мінімізувати вплив людського фактора та скоротити часові витрати на формування звітності.

Важливим напрямом цифровізації фінансової звітності в Україні є впровадження електронних сервісів Державної податкової служби, зокрема електронного кабінету платника податків та системи подання електронної

звітності. Ці інструменти забезпечують можливість формування, подання та зберігання звітності в електронному вигляді, що сприяє спрощенню взаємодії між підприємствами та державними органами, а також підвищує ефективність адміністрування податків [2]. Крім того, електронні сервіси дозволяють отримувати оперативний доступ до фінансової інформації, що є важливим фактором для прийняття своєчасних управлінських рішень.

Особливу роль у цифровій трансформації фінансової звітності відіграє впровадження стандарту XBRL (eXtensible Business Reporting Language), який використовується для подання фінансової звітності у структурованому електронному форматі. Застосування цього стандарту забезпечує уніфікацію форматів звітності, автоматизацію процесів її обробки та підвищення якості аналізу фінансових даних. Подання звітності у форматі XBRL до Центру збору фінансової звітності створює передумови для інтеграції фінансової інформації на національному та міжнародному рівнях, що є важливим у контексті євроінтеграційних процесів [3].

Подальший розвиток цифровізації пов'язаний із впровадженням електронного аудиту (SAF-T UA), який передбачає використання стандартного аудиторського файлу для перевірки фінансових даних. Застосування цього інструменту дозволяє автоматизувати процес аудиту, підвищити рівень достовірності інформації та зменшити витрати часу на проведення перевірок. У межах реалізації Національної стратегії доходів до 2030 року електронний аудит розглядається як один із ключових інструментів підвищення ефективності податкового контролю та зниження адміністративного навантаження на бізнес [4].

Цифровізація фінансової звітності також сприяє розширенню можливостей її аналітичного використання. Завдяки застосуванню сучасних інформаційних технологій, зокрема систем бізнес-аналітики, обробки великих масивів даних (Big Data) та елементів штучного інтелекту, підприємства отримують можливість здійснювати глибокий аналіз фінансових показників, прогнозувати майбутні результати діяльності та оцінювати ризики. Це дозволяє трансформувати фінансову звітність у потужний інструмент підтримки управлінських рішень, який забезпечує не лише оцінку поточного стану підприємства, а й формування стратегічних напрямів його розвитку.

На основі фінансової звітності здійснюється комплексна оцінка ефективності діяльності підприємства, що включає аналіз прибутковості, ліквідності, фінансової стійкості та платоспроможності. У цифровому середовищі ці процеси значно спрощуються завдяки автоматизації розрахунків і використанню аналітичних платформ, що дозволяє підвищити точність і швидкість оцінки. Це є особливо важливим в умовах нестабільного економічного середовища, коли своєчасне виявлення проблем та прийняття відповідних управлінських рішень є критично важливими для забезпечення конкурентоспроможності підприємства.

Крім того, сучасна фінансова звітність розвивається у напрямі розширення

обсягів розкриття інформації, включаючи нефінансові показники, що характеризують екологічні, соціальні та управлінські аспекти діяльності підприємства. Інтеграція таких показників у систему звітності сприяє підвищенню її інформативності та дозволяє враховувати широкий спектр факторів, що впливають на прийняття управлінських рішень. Це відповідає сучасним міжнародним тенденціям розвитку фінансової звітності та вимогам європейського економічного простору.

Важливим результатом цифровізації є зменшення інформаційної асиметрії між різними групами користувачів фінансової звітності. Автоматизація процесів, уніфікація форматів даних та підвищення прозорості інформації сприяють зниженню можливостей для маніпулювання звітними показниками та формуванню довіри до фінансової інформації. Це, у свою чергу, позитивно впливає на інвестиційну привабливість підприємства та ефективність його управління.

Отже, цифровізація суттєво змінює роль фінансової звітності в системі управління підприємством, перетворюючи її на інтегрований інформаційно – аналітичний інструмент, який забезпечує підтримку прийняття як оперативних, так і стратегічних управлінських рішень.

Таким чином, фінансова звітність є ключовою інформаційною базою для прийняття управлінських рішень, а її значення значно зростає в умовах цифровізації економіки. Впровадження сучасних інформаційних технологій, електронних сервісів, стандарту XBRL та інструментів електронного аудиту забезпечує підвищення якості, оперативності та аналітичності фінансової інформації.

Цифровізація трансформує фінансову звітність з інструменту фіксації результатів у динамічну систему підтримки управлінських рішень, що підвищує ефективність управління, знижує ризики та сприяє стійкому розвитку підприємства. Подальше вдосконалення звітності має відбуватися через поглиблення цифровізації, гармонізацію з міжнародними стандартами та розширення її аналітичних можливостей.

1. International Financial Reporting Standards Foundation. Conceptual Framework for Financial Reporting. URL: https://www.ifrs.org/issued-standards/list-of-standards/conceptual-framework/ (дата звернення: 21.03.2026).
2. Державна податкова служба України. Електронна звітність. URL: https://www.tax.gov.ua/diyalnist-/elektronnyi-servisi/elektronna-zvitnist/ (дата звернення: 21.03.2026).
3. Міністерство фінансів України. Таксономія фінансової звітності за МСФЗ (XBRL). URL: https://mof.gov.ua/uk/taksonomija (дата звернення: 22.03.2026).
4. Державна податкова служба України. XSD (визначення схеми XML для стандартного аудиторського файлу SAF-T UA). URL: https://tax.gov.ua/elektronna-zvitnist/xsd-viznachennya-shemi-xml/ (дата звернення: 22.03.2026).

САВЧЕНКО НАТАЛІЯ, к.е.н, доцент, доцент кафедри бухгалтерського обліку, оподаткування і аудиту
САВЧЕНКО РОМАН, к.е.н, доцент, доцент кафедри комп`ютерних технологій і моделювання систем
Поліський національний університет, м. Житомир

ІНТЕГРАЦІЯ УПРАВЛІНСЬКОГО ОБЛІКУ ТА БІЗНЕС-АНАЛІТИКИ В УМОВАХ ЦИФРОВІЗАЦІЇ КОРПОРАТИВНОГО УПРАВЛІННЯ

Сучасні умови ведення господарської діяльності вітчизняними підприємствами характеризуються високим ступенем невизначеності, стрімкими технологічними змінами та необхідністю оперативного реагування на зовнішні і внутрішні виклики. За таких умов, інформаційне забезпечення процесу управління системою бухгалтерського обліку виходить за межі традиційного відображення господарських операцій і складання звітності, трансформуючись у важливий інструмент стратегічного менеджменту.

Управлінський облік є ключовим елементом внутрішньої інформаційної системи підприємства, що орієнтований на формування релевантних даних для потреб керівництва. Його призначення полягає у забезпеченні адміністративного персоналу інформацією щодо витрат, доходів, фінансових результатів, рівня рентабельності та ефективності використання ресурсів. На відміну від фінансового обліку, він характеризується гнучкістю та високим ступенем адаптивності до специфіки діяльності суб'єкта господарювання. Бізнес-аналітика в свою чергу, розширює можливості управлінського обліку шляхом застосування сучасних методів аналізу, моделювання, прогнозування та візуалізації даних. Поєднання цих підходів дозволяє трансформувати масиви первинної інформації у змістовні аналітичні показники, що слугують інформаційним підґрунтям управлінських рішень (рис. 1):

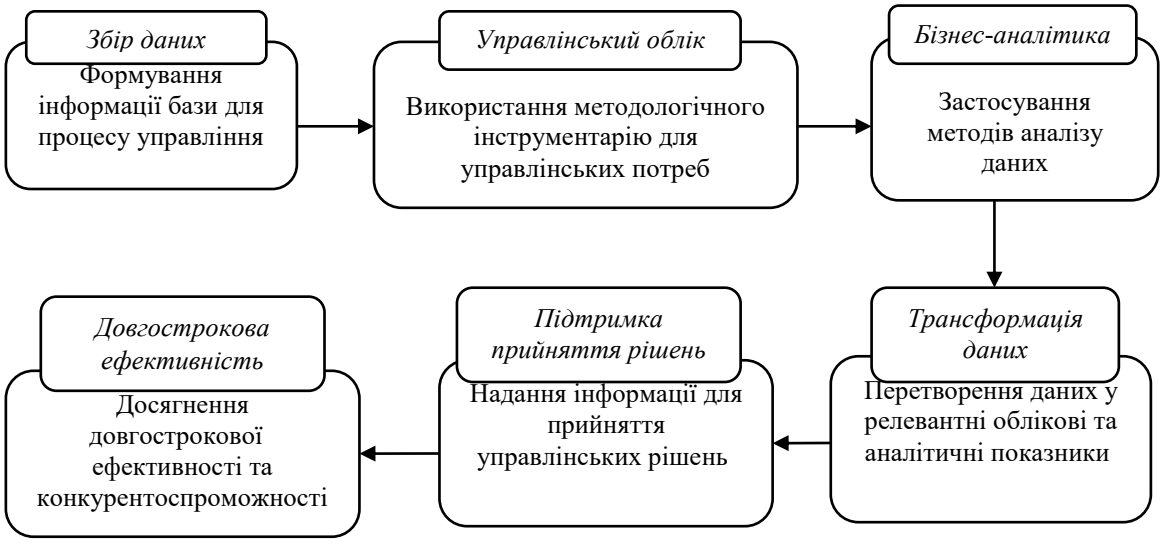


Рис. 1 - **Інтеграція систем управлінського обліку та бізнес-аналітики**

Інтеграція облікових даних з аналітичними інструментами формує цілісну

систему підтримки прийняття управлінських рішень, орієнтовану на довгострокову ефективність і конкурентоспроможність підприємства. Практична реалізація інтегрованого підходу передбачає впровадження автоматизованих інформаційних систем бюджетування, управління за центрами відповідальності, аналізу відхилень та моніторингу ключових показників ефективності. Використання ERP- та BI-платформ забезпечує оперативний доступ до верифікованої інформації та її аналітичну обробку в режимі реального часу. Це підвищує якість управління, сприяє мінімізації ризиків і раціональному використанню ресурсного потенціалу підприємства.

Хоча сучасний етап розвитку економіки і характеризується активною цифровізацією бізнес-процесів, що зумовлює трансформацію системи управлінського обліку та бізнес-аналітики, цей процес супроводжується низкою обмежень, які стримують ефективне впровадження інноваційних інструментів в управлінську практику. Однією з основних проблем є брак технічних навичок у персоналу, що ускладнює впровадження та ефективне використання систем бізнес-аналітики. Фінансові обмеження також відіграють важливу роль, оскільки витрати, пов'язані з впровадженням та підтримкою цих систем, можуть бути високими: 46% українських керівників назвали витрати на впровадження генеративного штучного інтелекту основною проблемою. Крім того, необхідність інтеграції даних з різних джерел призводить до браку точної та своєчасної інформації для прийняття рішень. 46% керівників українських компаній вважають основною проблемою впровадження генеративного ШІ його вартість [1].

Паралельно з технологічним оновленням, актуальності набувають питання кіберстійкості та валідності даних в єдиному інформаційному просторі підприємства. Оскільки інтеграція ERP- та BI-систем передбачає концентрацію в хмарних сховищах значних обсягів даних, які являються комерційною таємницею, виникає потреба у розробці комплексних регламентів інформаційної безпеки. Академічна спільнота та практики наголошують, що «цифрова довіра» до аналітичних звітів безпосередньо залежить від якості первинного введення даних. Розробка та впровадження протоколів автоматизованого контролю на етапі реєстрації господарських операцій дозволяє уникнути дублювання та викривлення інформації. Таким чином, сучасна система підтримки рішень має бути не лише функціональною, а й захищеною від зовнішніх кіберзагроз та внутрішніх помилок, що забезпечується використанням технологій шифрування та розподілених реєстрів (blockchain) для підтвердження автентичності транзакцій.

Також слід відмітити негативні наслідки від використання неповного циклу автоматизації облікових процесів на окремих підприємствах, фрагментарність інформаційних систем, відсутність інтеграції між обліковими та аналітичними платформами. Складнощі також виникають через низьку якість первинних даних, що впливає на достовірність аналітичних висновків. Крім того, швидкий розвиток технологій потребує постійного оновлення

програмного забезпечення та адаптації методології управлінського обліку до нових умов господарювання.

Перспективи розвитку та інтеграції управлінського обліку і бізнес-аналітики пов'язані з активним використанням технологій штучного інтелекту, машинного навчання й предиктивної аналітики. На відміну від традиційного аналізу, який переважно вивчає ретроспективні дані, інтегровані інтелектуальні системи дозволяють будувати імовірнісні моделі майбутніх подій. Це докорінно змінює, наприклад, процес бюджетування: замість статичних планів підприємства переходять до ковзного прогнозування, що базується на аналізі великих масивів неструктурованих даних. Використання ШІ для виявлення прихованих закономірностей у поведінці споживачів, коливаннях цін на ресурси чи змінах логістичних ланцюгів дозволяє формувати багатоваріантні сценарії розвитку, мінімізуючи вплив людського фактору та суб'єктивізму при прийнятті управлінських рішень.

Інформаційна трансформація зумовлює зміну ролі фахівців з обліку. Сучасний бухгалтер-аналітик виступає бізнес-партнером керівництва, інтерпретуючи результати складних моделей та сприяючи формуванню стратегічних орієнтирів розвитку. Це потребує поєднання компетенцій у сфері фінансового менеджменту, аналізу даних та стратегічного планування, що формує нову культуру управління, засновану на використанні інноваційних технологій. Підприємства, що інвестують у розвиток цифрової грамотності своїх співробітників, отримують синергетичний ефект: поєднання експертного досвіду фахівців із потужними обчислювальними можливостями BI-платформ, що дозволяє виявляти зони неефективності, які раніше залишалися непоміченими. Відтак, гуманітарний аспект цифровізації стає таким же важливим, як і технічне оснащення, формуючи нову культуру управління, засновану на даних.

В довгостроковій перспективі інтегровані інформаційні системи мають підтримувати не лише фінансову ефективність, а й сприяти дотриманню принципів сталого розвитку. Включення нефінансових показників - екологічних, соціальних та управлінських у загальну систему оцінювання діяльності, створює підґрунтя для формування прозорої та соціально відповідальної моделі господарювання. Таким чином, синергія управлінського обліку та бізнес-аналітики стає основою при формуванні адаптивної, інноваційної та конкурентоспроможної системи управління підприємством в умовах цифрової економіки.

1. Лідери українського бізнесу відзначили виклики, інновації та трансформації 2024. KPMG. URL: https://kpmg.com/ua/uk/home/media/press-releases/2024/12/lidery-ukrayinskoho-biznesu-vidznachyly-vyklykyinnovatsiyi-ta-transformatsiyi-2024.html

САМУЛЕНКО АЛІНА, здобувач вищої освіти
Науковий керівник – **ЗАЇКА СВІТЛАНА**, к.е.н., професор,
професор кафедри менеджменту, бізнесу і адміністрування
Державний біотехнологічний університет, м. Харків

АНАЛІЗ СУЧАСНИХ НАПРЯМІВ МЕНЕДЖМЕНТУ ОРГАНІЗАЦІЙ В УМОВАХ ЕКОНОМІЧНОЇ НЕВИЗНАЧЕНОСТІ

Функціонування організацій у сучасних умовах супроводжується постійними змінами економічних, технологічних і соціальних показників, що істотно впливають на процес управління. Традиційні уявлення про управлінську діяльність, сформовані в умовах відносної передбачуваності, поступово втрачають здатність забезпечувати належний рівень узгодженості роботи структурних підрозділів організації. Саме тому виникає потреба у переосмисленні засад менеджменту та визначенні тих підходів, які дозволяють організаціям зберігати керованість у ситуації невизначеності.

Класичні моделі управління ґрунтуються на чітко визначеній ієрархії та централізованому ухваленні рішень, що створює передумови для упорядкованості діяльності. Разом з тим така система ускладнює швидке реагування на зміну умов функціонування, оскільки потребує проходження рішень через багаторівневу структуру. У сучасній практиці управління дедалі більшого значення набувають підходи, що передбачають більшу самостійність підрозділів, орієнтацію на аналіз ситуації та використання інтелектуального потенціалу персоналу.

Підвищення обґрунтованості управлінських рішень дедалі частіше пов’язується із застосуванням аналітичних методів, що підтверджується дослідженнями у сфері операційного менеджменту [1], що зумовлює поступовий перехід від жорстко регламентованих схем до моделей, здатних враховувати особливості конкретної ситуації.

Важливим напрямом такого переосмислення є розвиток управління, орієнтованого на прогнозування та оцінювання можливих ризиків, що забезпечує своєчасне виявлення потенційних загроз та дозволяє коригувати управлінські рішення ще до того, як негативні явища набудуть системного характеру. У цьому контексті значення набувають методи аналізу господарської діяльності, які дозволяють формувати цілісне уявлення про стан організації та напрями її розвитку [2].

Поглиблення аналітичної складової управління пов’язане також із використанням оперативного аналізу виробничої діяльності, який дозволяє своєчасно виявляти відхилення у функціонуванні організації та забезпечує інформаційну основу для прийняття управлінських рішень [3].

Поряд із цим сучасна управлінська практика дедалі більше враховує необхідність реагування на кризові явища. Управління, спрямоване на зменшення негативних наслідків кризових процесів, дозволяє підтримувати функціонування організації навіть у складних умовах. Водночас інноваційна

спрямованість управління сприяє оновленню технологічної бази та використанню нових форм організації праці, що відкриває додаткові можливості для розвитку [4].

Застосування аналітичних методів у процесі ухвалення управлінських рішень, як показують дослідження у сфері операційного менеджменту [1], сприяє підвищенню їх обґрунтованості та узгодженості.

Суттєвого значення набуває поєднання різних управлінських підходів у межах єдиної системи, що пояснюється тим, що жоден із них не здатний самостійно забезпечити повноцінне реагування на складні процеси, які супроводжують діяльність організацій в умовах невизначеності. Наприклад, управління, спрямоване на прогнозування, створює основу для прийняття рішень, тоді як управління кризовими ситуаціями дозволяє підтримувати безперервність функціонування, а інноваційна орієнтація забезпечує розвиток у довгостроковій перспективі.

З огляду на це особливого значення набуває інтеграція різних управлінських підходів, що дозволяє сформувати більш узгоджену систему менеджменту. Поєднання аналітичної орієнтації, прогнозування ризиків, інноваційного розвитку та кризового управління створює умови для підвищення керованості організації та її здатності функціонувати в умовах невизначеності.

Таким чином, аналіз сучасних підходів до менеджменту організацій свідчить про необхідність їх комплексного використання. Саме поєднання різних управлінських орієнтацій забезпечує узгодженість управлінських рішень та сприяє збереженню ефективності функціонування організацій у умовах економічної невизначеності.

1. Грідін О.В., Заїка С.О., Сагачко Ю.М. Операційний менеджмент у контексті застосування сучасних аналітичних інструментів до ухвалення управлінських рішень. *Цифрова економіка та економічна безпека*. 2024. Випуск 4 (13). DOI: https://doi.org/10.32782/dees.13-1 URL: http://dees.iei.od.ua/index.php/journal/article/view/408

2. Деренська Я., Соколова Л., Гладкова О. Концептуальні аспекти аналізу господарської діяльності. *Київський економічний науковий журнал*. 2025. Випуск 8. С. 32-38. DOI: https://doi.org/10.32782/2786-765X/2025-8-4

3. Заїка С.О., Півень А.В. Оперативний аналіз виробничої діяльності підприємств АПК: навчальний посібник. Харків : Вид-во «Міськдрук», 2010. 113 с.

4. Пермінова, С. О. Інноваційний менеджмент: навчальний наочний посібник для здобувачів ступеня бакалавра за освітньою програмою ««Менеджмент і бізнес - адміністрування»» спеціальності 073 «Менеджмент» / С. О. Пермінова ; КПІ ім. Ігоря Сікорського. - Електронні текстові дані - Київ : КПІ ім. Ігоря Сікорського, 2025. - 131 с. URL: https://ela.kpi.ua/handle/123456789/74025

СОЛОШОНОК АЛЛА, головний науковий співробітник
ПОЛОНСЬКА ОЛЬГА, старший науковий співробітник
Український науково-дослідний інститут продуктивності агропромислового комплексу, м. Київ
ІЛЬЇНА ГАННА, директор філії «Полтавагропромпродуктивність», м. Полтава

ДИНАМІКА ПОГОЛІВ'Я ВЕЛИКОЇ РОГАТОЇ ХУДОБИ В УКРАЇНІ: ТЕНДЕНЦІЇ ВОЄННОГО ЧАСУ

Тваринництво виступає ключовою складовою аграрного сектору України, а велика рогата худоба (ВРХ) є основою виробництва молока та яловичини, створення робочих місць на селі та підтримки продовольчої безпеки держави. До 2022 року спостерігалося поступове скорочення поголів'я ВРХ через економічні та структурні проблеми: низьку рентабельність виробництва, високу вартість кормів, недостатню державну підтримку та переорієнтацію аграрного сектора на рослинництво.

Повномасштабна війна РФ проти України значно погіршила ситуацію. Тваринництво зазнало впливу численних наслідків повномасштабної російсько-української війни як і увесь сільськогосподарський сектор України. Руйнування інфраструктури, окупація територій, мінування земель та міграція населення призвели до додаткового скорочення поголів'я та ускладнили утримання та реалізацію продукції.

Результати досліджень за даними Держстату України свідчать, що динаміка поголів'я великої рогатої худоби в Україні за період 2000–2025 років демонструє стійку тенденцію до його значного скорочення. У 2000 році загальне поголів'я становило 9424 тис. голів, із яких 5037 тис. голів належали підприємствам, а 4387 тис. голів – господарствам населення. До 2025 року загальна кількість ВРХ зменшилася до 1804 тис. голів, що становить скорочення на 80,9 % порівняно з початковим періодом. Як підприємства, так і домогосподарства населення зазнали суттєвих змін, проте темпи скорочення були різними. Чисельність худоби в підприємствах зменшилася з 5037 тис. до 948 тис. голів, тобто на 81,2 %, тоді як у господарствах населення скорочення склало 80,5 % – до 856 тис. голів (табл. 1).

Особливо помітним було зниження поголів'я у період 2000–2010 років, коли загальна чисельність худоби скоротилася майже вдвічі, з 9424 тис. до 4494 тис. голів. Це відбулося переважно через скорочення поголів'я в підприємствах та домогосподарствах унаслідок економічних реформ, низької рентабельності виробництва та структурних змін в аграрному секторі. Водночас підприємства до 2010 року зменшили чисельність на 37,9 %, тоді як господарства населення зазнали значнішого скорочення – на 71,2 %.

У 2010–2021 роках скорочення поголів'я ВРХ тривало, однак темпи зменшення в підприємствах були менш відчутні, ніж у особистих господарствах. Загальна чисельність худоби знизилася з 4494 тис. голів до 2644 тис. голів, при цьому підприємства скоротили поголів'я лише на 5,5 %, а

господарства населення – на 47,8 %. Це вказує на поступову концентрацію виробництва в агропідприємствах і паралельне ослаблення скотарства в малих домогосподарствах.

Таблиця 1 - **Динаміка змін поголів'я великої рогатої худоби в Україні**

Період, рік	Кількість ВРХ станом на кінець року, тис. голів		
	Усі категорії господарств	Підприємства	Господарства населення
2000	9424	5037	4387
2005	6514	2492	4022
2010	4494	1526	2968
2015	3750	1270	2480
2020	2874	1008	1866
2021	2644	1003	1641
2022	2307	942	1365
2023	2156	920	1236
2024	2002	932	1070
2025	1804	948	856
2025 рік, % до:			
2000	*-80,9*	*-81,2*	*-80,5*
2010	*-59,9*	*-37,9*	*-71,2*
2021	*-31,8*	*-5,5*	*-47,8*
2022	*-21,8*	*0,6*	*-37,3*
2023	*-16,3*	*3,0*	*-30,7*
2024	*-9,9*	*1,7*	*-20,0*

дані сформовано з [1]

Період повномасштабної війни 2022–2025 років серйозно зашкодив функціонуванню українського скотарства. Загальна чисельність великої рогатої худоби продовжила зменшуватися з 2307 тис. до 1804 тис. голів, однак слід зробити акцент на тому, що підприємства демонструють певну стабілізацію та навіть незначне зростання поголів'я: у 2022 році воно було на 0,6 % більше, ніж у 2021, у 2023 році – на 3 %, а в 2024 році – на 1,7 %. Така тенденція свідчить про концентрацію виробництва та здатність великих агропідприємств адаптуватися до воєнних умов. Водночас господарства населення продовжили скорочення поголів'я з 1365 тис. голів у 2022 році до 856 тис. голів у 2025 році, що відображає наслідки воєнних дій, міграції населення, руйнування фермерських господарств та економічних труднощів.

Упродовж місяців 2025 року простежується виразна сезонність та стійка тенденція до скорочення поголів'я наприкінці року, що є характерною особливістю функціонування сектору ВРХ в Україні (рис. 1).

За всіма категоріями господарств чисельність ВРХ зростає з січня (2035,7 тис. голів) до квітня–червня, досягаючи максимального значення у квітні (2188,1 тис. голів). Надалі, починаючи з липня, спостерігається поступове зменшення поголів'я, яке особливо прискорюється у жовтні–грудні. Мінімальне значення зафіксовано у грудні – 1804,1 тис. голів, що на 11,4 %

менше порівняно з піковим рівнем весняного періоду. Така динаміка свідчить про переважання вибуття тварин над їх відтворенням у другій половині року.

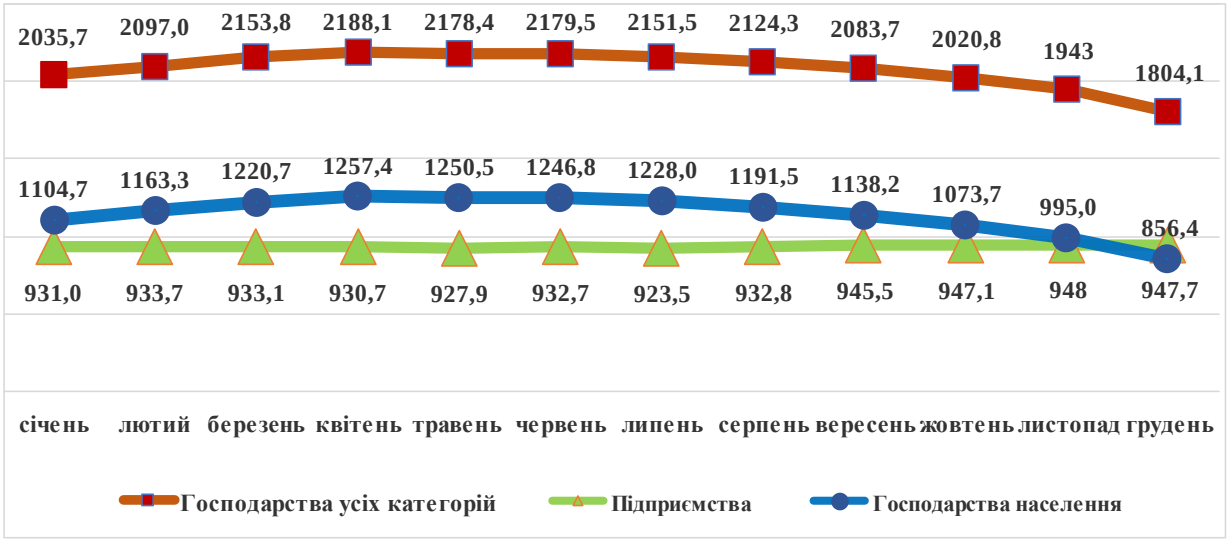


Рис. 1. - **Місячна динаміка поголів'я ВРХ у 2025 році, тис. голів**

У секторі господарств населення сезонні коливання мають найбільш виражений характер, натомість підприємства демонструють відносно стабільну динаміку впродовж року.

Станом на 1 лютого 2026 року за попередніми даними Держстату в присадибному і промисловому секторах України утримується 1 млн 724,8 тис. голів ВРХ. Порівняно до 1 січня 2026 року, цей показник скоротився на 79,3 тис. голів (-4%), а до 1 лютого 2025 року – на 304 тис. голів або на 15 % [2]. Біля 55 % тварин утримується на промислових підприємствах, а 45 % – в господарствах населення.

З проведеного аналізу робимо висновок, що воєнний період змінив не тільки кількісні показники, а й структуру скотарства, зробивши агропідприємства основними носіями виробництва, тоді як домогосподарства населення зазнають постійного зниження поголів'я великої рогатої худоби. Для відновлення та стабілізації поголів'я ВРХ необхідні цілеспрямовані заходи державної підтримки, модернізація фермерських господарств, розвиток кооперації, а також покращення логістики і кормової бази, що дозволить утримати та наростити виробництво у воєнних і післявоєнних умовах.

Список використаних джерел

1. Офіційний сайт Державної служби статистики України. URL: www.ukrstat.gov.ua
2 . МТФ наростили поголів'я корів у лютому. URL: https://avm-ua.org/uk/post/mtf-narostili-pogoliva-koriv-v-lutomu

СТАРОВ ОЛЕКСАНДР, здобувач третього (освітньо-наукового рівня)
Науковий керівник – **БАЗЕЦЬКА ГАННА**, к.е.н., доцент
доцент кафедри Економіки та маркетингу
Харківський національний університет міського господарства імені О.М.Бекетова, м. Харків

ІНСТРУМЕНТИ БІЗНЕС-АНАЛІТИКИ В ОЦІНЦІ СТРАТЕГІЧНИХ РІШЕНЬ ЯК ЧИННИКА ЕКОНОМІЧНОЇ СТІЙКОСТІ ПІДПРИЄМСТВА

В умовах цифрової трансформації економіки та зростання рівня турбулентності зовнішнього середовища якість стратегічних рішень підприємства дедалі більше визначається глибиною аналітичного опрацювання даних, швидкістю їх інтерпретації та здатністю інтегрувати різнорідні інформаційні потоки у єдину систему підтримки управління. Традиційні підходи до стратегічного аналізу, що ґрунтуються переважно на ретроспективній фінансовій інформації, виявляються недостатніми для формування адаптивної моделі розвитку бізнесу. У цьому контексті бізнес-аналітика постає не лише як технологічний інструмент обробки даних, а як стратегічний ресурс, здатний формувати конкурентні переваги та забезпечувати довгострокову економічну стійкість підприємства.

Концептуальне осмислення бізнес-аналітики як стратегічного ресурсу розвитку підприємства здійснено у дослідженні Н. Міценко, О. Воронко, В. Боднарюк, Б. Кабаці [1], де підкреслюється її роль у реалізації потенціалу суб'єкта господарювання через трансформацію даних у знання, а знань – в управлінські рішення. Такий підхід дозволяє розглядати бізнес-аналітику як інтеграційний елемент між інформаційною системою підприємства та його стратегічними цілями. Зазначене положення є принципово важливим для обґрунтування тези про те, що оцінка стратегічних рішень має спиратися не лише на фінансові результати, а на комплекс аналітичних індикаторів, що відображають зміни у структурі ресурсів, ефективності бізнес-процесів, рівні ризиків і потенціалі розвитку.

На стратегічному рівні бізнес-аналітика забезпечує формування системи раннього виявлення відхилень від запланованої траєкторії розвитку, моделювання альтернативних сценаріїв та оцінювання наслідків прийнятих рішень. О. Гончарук, Т. Ландяк, Л. Мельник [2] наголошують на значенні систем бізнес-аналітики в стратегічному управлінні підприємством, підкреслюючи їх здатність інтегрувати фінансові, виробничі та маркетингові дані у єдину аналітичну платформу. Це створює передумови для переходу від інтуїтивної моделі прийняття рішень до data-driven управління, в якому стратегічні ініціативи оцінюються через систему кількісних і якісних показників.

Разом із тим ефективність використання інструментів бізнес-аналітики значною мірою залежить від методичних засад їх впровадження та адаптації до специфіки суб'єкта господарювання. Н. А. Волкова [3] акцентує увагу на

методичних аспектах бізнес-аналізу, зокрема на необхідності формування чіткої послідовності аналітичних процедур, визначення критеріїв оцінювання та побудови системи показників, що відображають фінансово-економічний стан підприємства. З урахуванням цього доцільно розглядати бізнес-аналітику не як окремий функціональний блок, а як складову системи стратегічного управління, інтегровану у процес формування, реалізації та контролю стратегічних рішень.

Важливим напрямом розвитку бізнес-аналітики є її інтеграція з системою управлінського обліку, що дозволяє забезпечити оперативність отримання релевантної інформації для стратегічного планування. І. Мурашко, О. Циганова [4] підкреслюють значення поєднання облікових даних та аналітичних інструментів у контексті інноваційного розвитку підприємства. Така інтеграція формує інформаційно-аналітичну основу для оцінювання стратегічних альтернатив, визначення їх фінансової доцільності та впливу на довгострокову стійкість бізнесу. У цьому контексті бізнес-аналітика виконує функцію зв'язуючої ланки між операційним рівнем управління та стратегічними орієнтирами розвитку.

Системний характер прийняття управлінських рішень обґрунтовується у праці О. І. Щедріної [5], де системний аналіз розглядається як інструмент комплексної оцінки впливу управлінських дій на результати діяльності підприємства. Застосування системного підходу до бізнес-аналітики дозволяє враховувати взаємозв'язки між різними елементами потенціалу підприємства – фінансовим, виробничим, кадровим, інноваційним та ринковим – та оцінювати кумулятивний ефект стратегічних рішень.

На основі узагальнення зазначених підходів доцільно запропонувати модель використання інструментів бізнес-аналітики в оцінці стратегічних рішень підприємства, що складається з чотирьох взаємопов'язаних блоків: інформаційного, аналітичного, управлінського та результативного. Інформаційний блок передбачає формування єдиної бази даних, яка інтегрує фінансову звітність, управлінські показники, маркетингову інформацію, дані про виробничі процеси та зовнішнє середовище. Аналітичний блок включає застосування інструментів описової, діагностичної, прогнозної та прескриптивної аналітики, що дозволяє не лише оцінювати поточний стан підприємства, а й моделювати можливі сценарії розвитку.

Управлінський блок спрямований на трансформацію аналітичних результатів у конкретні стратегічні рішення, які охоплюють інвестиційну політику, управління витратами, оптимізацію структури капіталу, диверсифікацію продуктового портфеля, вихід на нові ринки та впровадження інновацій. Результативний блок передбачає оцінювання впливу прийнятих рішень на ключові параметри діяльності підприємства, зокрема рівень рентабельності, ліквідність, фінансову стійкість, оборотність активів, продуктивність праці, частку ринку та інноваційний потенціал.

Використання інструментів бізнес-аналітики в межах запропонованої

моделі забезпечує підвищення якості стратегічних рішень через зменшення інформаційної асиметрії та ризику прийняття помилкових управлінських дій. По-перше, систематичний аналіз фінансових потоків і структури витрат дозволяє виявляти неефективні напрями використання ресурсів та оптимізувати витратну частину бюджету. Це безпосередньо впливає на підвищення операційної рентабельності та зміцнення фінансової стійкості підприємства.

По-друге, прогнозна аналітика сприяє формуванню сценаріїв розвитку ринку та оцінюванню потенційних ризиків, що дозволяє адаптувати стратегію підприємства до змін зовнішнього середовища. У результаті знижується ймовірність виникнення кризових ситуацій, пов'язаних із різким падінням попиту або зростанням витрат, а також підвищується рівень стратегічної гнучкості.

По-третє, інтеграція аналітичних інструментів у систему управлінського обліку забезпечує оперативний моніторинг виконання стратегічних планів та контроль за досягненням встановлених цільових показників. Це сприяє своєчасному коригуванню управлінських рішень і мінімізації відхилень від стратегічних орієнтирів.

По-четверте, застосування системного аналізу дозволяє оцінювати взаємний вплив окремих стратегічних ініціатив на різні елементи потенціалу підприємства. Наприклад, інвестиції в цифровізацію виробничих процесів можуть одночасно підвищувати продуктивність праці, знижувати собівартість продукції та зміцнювати конкурентні позиції підприємства на ринку. У свою чергу, це позитивно впливає на фінансові результати та довгострокову економічну стійкість.

Важливим аспектом запропонованої моделі є формування інтегрального показника оцінки стратегічних рішень, який поєднує фінансові та нефінансові індикатори. До складу такого показника можуть входити коефіцієнти фінансової незалежності, рентабельності власного капіталу, коефіцієнти покриття зобов'язань, показники інноваційної активності, рівень цифрової зрілості підприємства та індекси задоволеності клієнтів. Використання інтегрального індикатора дозволяє здійснювати комплексну оцінку ефективності стратегічних рішень та визначати їх внесок у зміцнення економічної стійкості.

Таким чином, інструменти бізнес-аналітики виступають не лише засобом обробки даних, а ключовим механізмом формування обґрунтованих стратегічних рішень. Їх системне використання сприяє підвищенню прозорості управлінських процесів, зниженню ризиків, оптимізації ресурсного забезпечення та посиленню адаптивності підприємства до змін зовнішнього середовища. У підсумку це забезпечує зростання фінансової стабільності, підвищення конкурентоспроможності та формування передумов для сталого розвитку підприємства в довгостроковій перспективі.

1. Міценко Н., Воронко О., Боднарюк В., Кабаці Б. Бізнес-аналітика як стратегічний ресурс

розвитку та реалізації потенціалу підприємства. *Herald of Khmelnytskyi National University. Economic Sciences*. 2022. № 312 (6(2). С. 129-135. DOI: https://doi.org/10.31891/2307-5740-2022-312-6(2)-24
2. Гончарук О., Ландяк Т., Мельник Л. Використання систем бізнес-аналітики в стратегічному управлінні підприємством. *Review of transport economics and management*. 2025. № 13 (29). С. 86 – 97. DOI: https://doi.org/10.15802/rtem2025/339100
3. Волкова Н. А. Методичні аспекти бізнес-аналізу суб'єкта господарювання. *Інтелект XXI*. 2020. № 2. С. 47 – 50. DOI: https://doi.org/10.32782/2415-8801/2020-2.8
4. Мурашко І., Циганова О. Система обліку та бізнес-аналітики у контексті інноваційного розвитку. *Сталий розвиток економіки*. 2026. № 6 (57). С. 703 – 709. DOI: https://doi.org/10.32782/2308-1988/2025-57-97
5. Щедріна О. І. Системний аналіз як інструмент прийняття управлінських рішень у бізнесі. *Моделювання та інформаційні системи в економіці*. 2020. № 99. С. 169 – 183. DOI: https://doi.org/10.33111/mise.99.15

СТЕЛЬНИКОВИЧ КАРИНА, здобувач освіти
Науковий керівник – **НАШКЕРСЬКА ГАЛИНА**, доцент, доцент кафедри обліку та аудиту,
Львівський національний університет імені Івана Франка, м. Львів

ВИЗНАННЯ ДОХОДУ ВІД РЕАЛІЗАЦІЇ ТОВАРІВ І ПОСЛУГ ЗА НАЦІОНАЛЬНИМИ ТА МІЖНАРОДНИМИ СТАНДАРТАМИ БУХГАЛТЕРСЬКОГО ОБЛІКУ

Ринкова економіка швидко розвивається, тому питання визнання доходу від реалізації товарів і послуг набуває особливої актуальності. Правильне та своєчасне визнання доходу забезпечує достовірність фінансової звітності, узгодження результатів діяльності підприємства з його стратегічними цілями та підвищує прозорість використання ресурсів. Для цього застосовуються як національні стандарти бухгалтерського обліку, зокрема НП(С)БО 15 «Дохід», так і міжнародні стандарти, зокрема МСФЗ 15 «Дохід від договорів з клієнтами».

НП(С)БО 15 передбачає визнання доходу, коли відбувається передача ризиків і вигод покупцю, сума доходу може бути достовірно оцінена, а кошти імовірно надійдуть до підприємства. Основна увага зосереджена на фактичному виконанні операцій та можливості контролю над результатами, при цьому стандарти не деталізують способи розподілу доходу між компонентами контракту або обліку змінної винагороди [1]. МСФЗ 15 застосовує уніфіковану п’ятиетапну модель, що включає ідентифікацію договору, визначення зобов’язань щодо виконання, встановлення ціни операції, її розподіл між зобов’язаннями та визнання доходу при задоволенні цих зобов’язань [2]. Основним критерієм є передача контролю над товаром чи послугою клієнту, а не просто ризиків і вигод, що забезпечує більш точне та послідовне відображення доходів у фінансовій звітності.

НП(С)БО 15 «Дохід» та МСФЗ 15 «Дохід від договорів з клієнтами» регулюють порядок визнання доходу, але підходи до цього суттєво відрізняються. Основна відмінність полягає у критерії визнання: у національному стандарті дохід визнається при передачі ризиків і вигод покупцю, коли сума доходу може бути достовірно оцінена, а кошти імовірно надійдуть, тоді як МСФЗ 15 орієнтується на передачу контролю над товаром або послугою клієнту, використовуючи п’ятиетапну модель, що включає ідентифікацію договору, визначення зобов’язань, оцінку ціни, розподіл ціни та визнання доходу при виконанні зобов’язань.

МСФЗ 15 забезпечує більшу деталізацію та послідовність у визнанні доходу, особливо у складних або багатокомпонентних договорах. Він враховує змінну винагороду, фінансові компоненти та необхідність розкриття інформації у фінансовій звітності [3]. НП(С)БО 15 є простішим у застосуванні для стандартних операцій, але не передбачає спеціальних правил для багатокомпонентних угод, змінної винагороди або розподілу доходу між

компонентами контракту [1].

Ще одна відмінність полягає у моменті визнання доходу: МСФЗ 15 може зсувати час визнання порівняно з НП(С)БО 15 через вимогу оцінки контролю над товарами та послугами, що призводить до більш точного відображення економічної суті операцій. МСФЗ 15 вимагає більш широкого розкриття інформації у звітності, що підвищує прозорість для користувачів фінансових документів, тоді як НП(С)БО 15 розкриття встановлює у більш загальному вигляді.

Основна перевага МСФЗ 15 полягає у стандартизації підходів до визнання доходу, уніфікації практики для міжнародних компаній та забезпеченні послідовності і прозорості фінансових результатів [2]. НП(С)БО 15 підходить для простіших, локальних операцій, проте його застосування ускладнюється при складних договорах і багатокомпонентних продажах [1]. Для підприємств, які прагнуть точності, міжнародної порівнянності та більш детального фінансового аналізу, застосування МСФЗ 15 є більш доцільним.

Отже, обидва стандарти виконують основну функцію – забезпечують визнання доходу у фінансовій звітності, проте міжнародний стандарт забезпечує більшу деталізацію та узгодженість у складних ситуаціях. Для підприємств важливе розуміння цих відмінностей, оскільки правильне застосування стандартів впливає на достовірність звітності, управлінські рішення та фінансову стабільність. Впровадження МСФЗ 15 у порівнянні з НП(С)БО 15 відкриває перспективу більш прозорого і послідовного визнання доходу, що особливо актуально для компаній з міжнародною діяльністю або складними договірними структурами.

1. Національне положення (стандарт) бухгалтерського обліку 15 «Дохід» : Наказ Міністерства фінансів України від 29.11.1999 № 290 : станом на 3 листопада 2020 р. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0860-99#Text (дата звернення: 03.03.2026).
2. Визнання доходу за МСФЗ 15: ключові моменти. *Factor*. URL: https://i.factor.ua/ukr/journals/nibu/2019/november/issue-91/article-105334.html (дата звернення: 03.03.2026).
3. Міжнародний стандарт фінансової звітності 15. Дохід від договорів з клієнтами. URL: https://mof.gov.ua/storage/files/IFRS-15_ukr-compressed.pdf (дата звернення: 05.03.2026).

СТЕЛЬНИКОВИЧ КАРИНА, здобувач освіти
Науковий керівник – **СТРУК НАТАЛІЯ**, д.е.н., професор,
професор кафедри обліку і аудиту
Львівський національний університет імені Івана Франка, м. Львів

ПРОБЛЕМИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ ВПРОВАДЖЕННЯ СИСТЕМИ БЮДЖЕТУВАННЯ НА ПІДПРИЄМСТВІ

З-поміж визначальних інструментів управлінського обліку є система бюджетування, що узгоджує стратегічні цілі з поточною діяльністю підприємства, підвищує прозорість використання ресурсів і сприяє прийняттю обґрунтованих управлінських рішень.

Побудова різних видів бюджетів зазвичай супроводжується низкою складнощів. Тому дослідження проблем і виокремлення перспектив впровадження системи бюджетування на підприємстві є актуальним і має практичне значення для підвищення його фінансової стійкості та конкурентоспроможності [3].

Зважаючи на досвід експертів [1], основними проблемами впровадження системи бюджетування на підприємстві є:

1. Недостатня участь центрів фінансової відповідальності у процесі планування. Часто формування бюджету виконують виключно працівники планово-економічного підрозділу без активного залучення центрів фінансової відповідальності. Причому саме ці підрозділи надалі відповідають за виконання затверджених показників, що призводить до неузгодженості планів і реальних можливостей.

2. Відсутність відповідального за бюджетний процес. На підприємстві має бути визначена особа або підрозділ, для яких планування, координація та контроль бюджету є основною функцією. Такий фахівець повинен моніторити виконання бюджету, оперативно вирішувати спірні питання та узгоджувати розбіжності між учасниками процесу.

3. Нечітко визначений регламент бюджетування. Ефективне впровадження бюджетної системи потребує попереднього ґрунтовного аналізу: визначення центрів відповідальності, закріплення відповідальних осіб, формування структури бюджетів.

4. Надмірна деталізація бюджетних показників. Зайва кількість аналітичних даних або надто короткі періоди планування ускладнюють процес управління та створюють додаткове адміністративне навантаження без суттєвого підвищення ефективності.

5. Відсутність інтеграції з управлінським обліком. Якщо система бюджетування не пов’язана з управлінським обліком, це ускладнює контроль, аналіз відхилень та прийняття обґрунтованих управлінських рішень, що знижує загальну результативність фінансового планування.

Формальне запровадження бюджетів без належної координації, контролю та інтеграції з управлінським обліком не забезпечує очікуваного ефекту та

може навіть ускладнювати управління фінансовими ресурсами.

Водночас виявлені недоліки не суперечать доцільності бюджетування, а навпаки – підкреслюють потребу в його вдосконаленні. Тому на часі розглянути перспективи розвитку системи бюджетування, що сприятиме підвищенню фінансової дисципліни, прозорості показників діяльності та стратегічної узгодженості управлінських рішень на підприємстві.

По-перше, бюджетування сприяє формуванню повнішої і своєчасної інформаційної бази для прийняття управлінських рішень, що дає змогу планувати витрати та доходи з урахуванням поточних та стратегічних цілей діяльності. Це робить процес управління прозорішим і краще координованим між підрозділами підприємства.

По-друге, розвиток системи бюджетування сприяє підвищенню ефективності використання ресурсів та розподілу фінансів за пріоритетами, зменшуючи ризики нецільових витрат і «вузьких місць» у діяльності. Такий підхід зміцнює фінансову дисципліну та є дієвим механізмом контролю витрат, що вкрай важливо в умовах нестабільної економіки та обмежених ресурсів [2].

Попри зазначене, система бюджетування стимулює розвиток організаційної культури, залучення менеджерів до відповідального планування, аналізу та контролю результатів діяльності.

Отже, успішне впровадження системи бюджетування, за умови вирішення наявних проблем, здатне підвищити фінансову дисципліну, покращити процес ухвалення управлінських рішень, зміцнити конкурентні переваги підприємства у довгостроковій перспективі.

1. Проблеми при впровадженні процесу бюджетування на підприємстві та їх вирішення. *Csoprocom*. URL: https://csoprocom.com.ua/articles/problemi-pri-vprovadzhenni-protsesu-byudzhetuvannya-na-pidpri-mstvi-ta-ikh-virishennya/ (дата звернення: 03.03.2026).
2. Червяцова О. В. Основні проблеми та перспективи системи бюджетування на підприємствах України. *essuir*. URL: https://essuir.sumdu.edu.ua/server/api/core/bitstreams/969bf180-0f71-4f85-9f26-d913a2662cdc/content (дата звернення: 03.03.2026).
3. Системи бюджетування на підприємстві: як оптимізувати фінанси. *GoDealBrokers*. URL: https://business-broker.com.ua/blog/systemy-biudzhetuvannia-na-pidpryiemstvi-iak-optymizuvaty-finansy/ (дата звернення: 03.03.2026).

ТАРАНЦОВА ТЕТЯНА, здобувачка вищої освіти
Науковий керівник – **ЗАЇКА СВІТЛАНА**, к.е.н., професор,
професор кафедри менеджменту, бізнесу і адміністрування
Державний біотехнологічний університет, м. Харків

ЯКІСТЬ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ У СФЕРІ ФІЗИЧНОЇ КУЛЬТУРИ І СПОРТУ В УМОВАХ ІНСТИТУЦІЙНИХ ЗМІН

Сфера фізичної культури і спорту в Україні перебуває у стані глибоких інституційних перетворень, пов'язаних із децентралізацією, оновленням нормативного поля та зміною моделі публічного управління. За цих умов визначальним чинником розвитку галузі є якість управлінських рішень, оскільки саме через них конкретизуються державні пріоритети, розподіляються ресурси та формуються програми діяльності на регіональному й місцевому рівнях. Коли рішення ухвалюються без достатнього аналітичного підґрунтя або без урахування реальної спроможності територіальних громад, система починає функціонувати нерівномірно, що особливо помітно у сфері спорту.

Теоретичне осмислення управлінських рішень дозволяє розглядати їх як результат вибору між альтернативами, який базується на інформації, прогнозуванні наслідків і визначенні пріоритетів розвитку [1]. Такий підхід надає можливість перейти від декларативного планування до обґрунтованого управління, де кожне рішення має чітку мету, ресурсне забезпечення та механізм контролю виконання. У сфері фізичної культури це означає, що рішення щодо фінансування програм, утримання інфраструктури або кадрових призначень повинні бути пов'язані із стратегічними цілями розвитку галузі, а не мати ситуативний характер.

Інституційні зміни, що відбулися внаслідок децентралізації, істотно трансформували систему повноважень у сфері спорту. Частина функцій перейшла до територіальних громад, однак механізми координації між різними рівнями управління залишаються недостатньо врегульованими.

У результаті виникають розриви між державними програмами та їх реалізацією на місцях, що ускладнює досягнення єдиних стандартів розвитку фізичної культури. Саме в цій площині якість управлінського рішення визначає, чи буде делегування повноважень супроводжуватися ефективним плануванням і відповідальністю, чи призведе до фрагментації системи.

Окрему увагу слід приділити кадровому забезпеченню галузі. Підготовка фахівців з фізичної культури традиційно орієнтована на педагогічну й тренерську діяльність, тоді як управлінська складова залишається менш розвиненою [2]. Така диспропорція впливає на характер рішень, які приймаються у спортивних установах, адже відсутність ґрунтовної підготовки з менеджменту, фінансів і аналітики знижує здатність керівників оцінювати альтернативи та прогнозувати наслідки своїх кроків. Отже, якість управлінських рішень безпосередньо пов'язана з рівнем професійної підготовки осіб, що їх ухвалюють.

Аналіз сучасного стану управління фізичною культурою і спортом засвідчує наявність комплексу проблем, серед яких недосконаліть нормативної бази, низький рівень цифрової інтеграції, обмежені можливості державно-приватної взаємодії та слабка координація між суб'єктами галузі [3]. Кожна з цих проблем має управлінський вимір, оскільки вимагає прийняття рішень, що спираються на системний аналіз і довгострокове бачення. Якщо рішення зводяться до реагування на поточні труднощі, вони не формують умов для поступального розвитку.

На якість управлінських рішень у сфері спорту впливає і цифровізація управління. Використання електронних реєстрів, систем моніторингу та аналітичних платформ створює можливість об'єктивно оцінювати стан інфраструктури, кадровий потенціал і ефективність програм. Відсутність єдиної інтегрованої інформаційної системи ускладнює формування цілісного бачення розвитку галузі та звужує можливості довгострокового планування. У результаті цифрова трансформація є необхідною умовою переходу від інтуїтивного управління до управління, заснованого на системному аналізі даних.

Якість управлінських рішень у сфері фізичної культури визначається також ступенем взаємодії між органами влади, спортивними федераціями, освітніми установами та громадськими об'єднаннями. Коли рішення приймаються ізольовано, без широкого експертного обговорення, вони втрачають системність і можуть не враховувати реальних потреб цільових груп. Натомість координація зусиль і залучення професійного середовища створюють передумови для більш зваженого вибору альтернатив.

Отже, в умовах інституційних змін сфера фізичної культури і спорту потребує переосмислення ролі управлінського рішення як визначального механізму розвитку галузі. Поєднання науково-обґрунтованого розуміння природи управлінського вибору, оновлення підготовки управлінських кадрів та врахування сучасних проблем функціонування системи створює підґрунтя для підвищення якості управління і формування узгодженої моделі розвитку фізичної культури та спорту в Україні.

1. Zaika S., Shaforenko I. The Essence and Classification of Management Decisions: Theoretical and Methodological Aspect. *Three Seas Economic Journal*. 2024. Vol. 5. № 1. P. 62-68. DOI: https://doi.org/10.30525/2661- 5150/2024-5-9

2. Основи менеджменту та маркетингу сфери фізичної культури і спорту / укладачі: С.А. Король, Н.О. Долгова. Суми : Сумський державний університет, 2024. 122 с. https://essuir.sumdu.edu.ua/server/api/core/bitstreams/56a3c4ca-2c38-44c6-a7de-a4cdd0ccee7f/content

3. Рижик Р.О., Пангелова Н.Є., Кравченко Т.П. Актуальні проблеми управління в галузі фізичної культури і спорту в Україні в теперішній час. *Педагогічна академія: наукові записки.* 2025. DOI: https://doi.org/10.5281/zenodo.16885004

ТАТАРЕЦЬ КАРИНА, здобувач вищої освіти
Науковий керівник – **ТЮТЮНИК ЮРІЙ**, к.е.н, доцент,
професор кафедри фінансів, економічних досліджень і туризму,
Полтавський державний аграрний університет, м. Полтава

ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ЛІКВІДНОСТІ ТА ЇЇ ЗНАЧЕННЯ ДЛЯ ОЦІНКИ ФІНАНСОВОГО СТАНУ ПІДПРИЄМСТВА

Стабільність функціонування підприємства значною мірою залежить від його здатності своєчасно виконувати фінансові зобов'язання та підтримувати належний рівень платоспроможності. В умовах сучасної економіки, що характеризується високим рівнем конкуренції, нестабільністю ринкових умов та зростанням фінансових ризиків, особливого значення набуває ефективне управління фінансовими ресурсами підприємства. Одним із ключових показників, який відображає реальні можливості суб'єкта господарювання розраховуватися за поточними зобов'язаннями та забезпечувати безперервність своєї діяльності, є ліквідність. Саме вона значною мірою визначає рівень фінансової стійкості підприємства, його надійність для партнерів, кредиторів і інвесторів.

У системі фінансового аналізу ліквідність посідає важливе місце, оскільки дозволяє оцінити співвідношення між активами підприємства та його короткостроковими зобов'язаннями, а також визначити здатність швидко трансформувати активи у грошові кошти. Результати такої оцінки є важливими як для внутрішнього управління підприємством, так і для зовнішніх користувачів фінансової інформації, адже вони відображають реальний фінансовий стан та рівень фінансової безпеки суб'єкта господарювання. У цьому контексті особливої уваги потребує теоретичне осмислення сутності ліквідності підприємства та її значення у процесі оцінки фінансового стану.

Ліквідність підприємства – це його здатність швидко продати активи й одержати гроші для оплати своїх зобов'язань [1, с. 50]. Вона характеризує можливість підприємства своєчасно виконувати свої короткострокові фінансові зобов'язання за рахунок наявних активів, що можуть бути перетворені у грошові кошти. Рівень ліквідності значною мірою залежить від структури активів підприємства, швидкості їхньої реалізації та співвідношення з поточними зобов'язаннями.

Ліквідність тісно пов'язана з поняттям платоспроможності підприємства, проте ці категорії не є тотожними. Якщо ліквідність характеризує здатність активів підприємства швидко перетворюватися на грошові кошти для покриття поточних зобов'язань, то платоспроможність відображає фактичну можливість підприємства своєчасно виконувати свої фінансові зобов'язання. Іншими словами, ліквідність формує потенційну основу платоспроможності, забезпечуючи підприємству необхідні ресурси для здійснення розрахунків.

Належний рівень ліквідності є важливою умовою підтримання платоспроможності підприємства, оскільки забезпечує можливість своєчасного

погашення короткострокових зобов'язань перед кредиторами, постачальниками та іншими контрагентами. Раціональна структура та достатній рівень ліквідності активів дають змогу підприємству уникати фінансових труднощів, підтримувати безперервність господарської діяльності та зберігати довіру з боку партнерів. Водночас недостатній рівень ліквідності може призводити до затримок у розрахунках, зростання фінансових ризиків, порушення збалансованості між активами та джерелами їхнього формування, а відтак – до погіршення фінансового стану підприємства [2, с. 35].

Важливість аналізу ліквідності та платоспроможності полягає також у тому, що ці характеристики дають змогу об'єктивно оцінити фінансовий стан підприємства та своєчасно виявити передумови кризових явищ. Їхнє дослідження виходить за межі формального обчислення окремих коефіцієнтів, оскільки передбачає комплексну оцінку структури активів і пасивів, рівня покриття зобов'язань та здатності підприємства адаптуватися до змін ринкового середовища. Саме тому моніторинг ліквідності є необхідним елементом фінансового менеджменту, а підтримання її належного рівня – однією з передумов фінансової стійкості та стабільного розвитку суб'єкта господарювання.

У фінансовому аналізі ліквідність підприємства розглядають у кількох аспектах залежно від об'єкта дослідження. Найчастіше виокремлюють ліквідність активів, ліквідність балансу та поточну ліквідність підприємства. Такий підхід дає змогу оцінити як здатність окремих елементів майна швидко перетворюватися на грошові кошти, так і загальну узгодженість між активами та зобов'язаннями підприємства. Ліквідність активів характеризує ступінь їхньої мобільності, тобто швидкість і можливість перетворення у грошову форму без значної втрати вартості. З цієї точки зору активи поділяють на високоліквідні, середньоліквідні, низьколіквідні та важколіквідні, що дозволяє визначити, яка частина ресурсів може бути використана для покриття поточних фінансових зобов'язань.

Ліквідність балансу відображає рівень покриття зобов'язань підприємства його активами з урахуванням строків їхнього перетворення у грошові кошти та термінів погашення боргів. Її оцінка здійснюється шляхом зіставлення груп активів, згрупованих за ступенем ліквідності, із відповідними групами пасивів за строками виконання зобов'язань. Водночас поточна ліквідність підприємства характеризує його здатність погашати короткострокові зобов'язання за рахунок оборотних активів і є важливим показником поточної платіжної спроможності. Достатній рівень поточної ліквідності свідчить про фінансову стабільність підприємства та можливість безперебійного здійснення господарської діяльності [3, с. 223].

Для більш глибокої оцінки ліквідності підприємства у фінансовому аналізі застосовується система спеціальних показників, що дозволяють кількісно визначити рівень його платіжної спроможності. До основних належать коефіцієнт поточної ліквідності, коефіцієнт швидкої ліквідності та коефіцієнт

абсолютної ліквідності. Коефіцієнт поточної ліквідності відображає здатність підприємства погашати короткострокові зобов'язання за рахунок усіх оборотних активів і дає загальну характеристику фінансової стабільності у короткостроковому періоді. Коефіцієнт швидкої ліквідності показує можливість виконання поточних зобов'язань за рахунок найбільш мобільної частини оборотних активів без урахування запасів. Коефіцієнт абсолютної ліквідності характеризує частку короткострокових зобов'язань, яка може бути негайно погашена за рахунок грошових коштів та їх еквівалентів.

Економічна характеристика зазначених показників полягає у відображенні різного рівня платіжної спроможності підприємства. Коефіцієнт поточної ліквідності дозволяє оцінити загальну забезпеченість зобов'язань оборотними активами, коефіцієнт швидкої ліквідності – реальні можливості погашення боргів у найближчий період, тоді як коефіцієнт абсолютної ліквідності визначає миттєву платоспроможність підприємства. Сукупний аналіз цих показників дає можливість комплексно оцінити фінансові можливості підприємства та виявити потенційні ризики порушення платіжної дисципліни.

Аналіз ліквідності відіграє важливу роль у системі фінансового менеджменту підприємства, оскільки його результати використовуються для прийняття управлінських рішень щодо оптимізації структури активів, ефективного управління оборотним капіталом і забезпечення стабільності грошових потоків. Показники ліквідності також мають суттєве значення для зовнішніх користувачів фінансової інформації, зокрема інвесторів і кредиторів, оскільки дозволяють оцінити надійність підприємства, рівень фінансових ризиків та його здатність своєчасно виконувати фінансові зобов'язання.

Таким чином, систематичний аналіз ліквідності є важливим інструментом оцінки фінансового стану підприємства та забезпечення його стабільного функціонування. Його результати дозволяють своєчасно виявляти можливі фінансові ризики, визначати напрями підвищення ефективності використання ресурсів і формувати обґрунтовані управлінські рішення. Це сприяє підтриманню фінансової стійкості підприємства та зміцненню його позицій у конкурентному середовищі.

1. Томілін О. О., Тютюнник Ю. М., Бражник Л. В., Дроботя Я. А. Фінансово- економічний словник – довідник / за наук. ред. проф. О. О. Томіліна / Полтава : ПДАУ, 2023. 108 с. URL: https://dspace.pdau.edu.ua/server/api/core/bitstreams/9ce549db-2874-4179-808c-53cf3f74f4d3/content (дата звернення: 10.03.2026).

2. Олійник О. О., Роговий С. М. Фінансовий стан підприємства в контексті ліквідності та платоспроможності. *Агросвіт.* 2018. № 19. С. 34-48. URL: https://dspace.dsau.dp.ua/bitstream/123456789/2945/1/5.pdf (дата звернення: 10.03.2026).

3. Лопатовська О., Пономарьова К. Сучасна методика аналізу ліквідності та платоспроможності підприємства. *Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки.* 2022. № 5, т. 1. С. 221-228. DOI: https://doi.org/10.31891/2307-5740-2022-310-5(1)-36 (дата звернення: 10.03.2026).

ТЕРЕХОВ ЮРІЙ, здобувач третього (освітньо-наукового рівня)
Науковий керівник – **СОБОЛЄВА ГАННА**, к.е.н., доцент
доцент кафедри Економіки та маркетингу
Харківський національний університет міського господарства імені О.М.Бекетова, м. Харків

АЛГОРИТМІЗАЦІЯ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ ПІДПРИЄМСТВ У КОНТЕКСТІ РОЗВИТКУ БІЗНЕС-АНАЛІТИКИ ТА ЦИФРОВОЇ ТРАНСФОРМАЦІЇ

Трансформаційні процеси, що відбуваються у глобальній економіці під впливом цифровізації, зумовлюють докорінну зміну архітектури управління підприємствами та механізмів прийняття господарських рішень. Формування цифрового середовища функціонування бізнесу, заснованого на масивних потоках даних, інтегрованих інформаційних системах та аналітичних платформах, створює передумови для переходу від інтуїтивно-експертних до алгоритмізованих моделей управління. У цьому контексті особливої актуальності набуває дослідження алгоритмізації управлінських рішень підприємств як складової розвитку бізнес-аналітики та цифрової трансформації. Алгоритмізація виступає не лише технічним інструментом автоматизації, а й концептуальним зрушенням у способах структуризації проблем, формалізації альтернатив та оцінювання наслідків управлінських дій. В умовах високої динамічності ринкового середовища, зростання інформаційного навантаження на менеджмент і посилення конкурентного тиску підприємства потребують систем, здатних забезпечити швидку обробку даних, обґрунтоване прогнозування та мінімізацію суб'єктивних викривлень у прийнятті рішень. Саме тому поєднання бізнес-аналітики, алгоритмізації процесів і технологій штучного інтелекту стає ключовим напрямом еволюції сучасного управління.

У сучасних наукових дослідженнях проблема алгоритмізації управління розглядається комплексно. Білогур С. [1] обґрунтовує роль цифрової економіки та великих даних як середовища формування нових моделей створення вартості, де інформація перетворюється на стратегічний ресурс управління; Koshovyi B.-P., Maciej A. [2] доводять, що алгоритмізація бізнес-процесів підвищує ефективність управління через формалізацію процедур і стандартизацію прийняття рішень; Дашко І. М., Никончук Г. В. [3] акцентують на трансформаційному впливі штучного інтелекту на процес прийняття управлінських рішень та розширенні аналітичних можливостей підприємств; Дорошенко Г. О., Тернова І. А. [4] підкреслюють стратегічний вимір цих змін, наголошуючи на переході до адаптивного, безперервного стратегічного управління на основі алгоритмічної обробки даних; водночас Дороніна О., Дядій В. [5] звертають увагу на ризики алгоритмічних упереджень, залежність результатів від якості даних і необхідність збереження управлінського контролю. Узагальнення цих підходів свідчить про формування цілісної теоретичної основи для розроблення прикладних механізмів алгоритмізації

управлінських рішень у цифровому середовищі.

Узагальнюючи наукові підходи, можна стверджувати, що алгоритмізація управлінських рішень підприємств у контексті розвитку бізнес-аналітики та цифрової трансформації є багатовимірним процесом, який охоплює технологічний, організаційний та стратегічний рівні. Проте існуючі дослідження здебільшого зосереджуються або на технічних аспектах алгоритмізації, або на загальних питаннях впливу ШІ, залишаючи недостатньо розробленим питання комплексного алгоритму формування та реалізації управлінського рішення в інтегрованому цифровому середовищі підприємства. У зв'язку з цим доцільним є розроблення авторського алгоритму, який поєднує інструменти бізнес-аналітики, механізми штучного інтелекту та управлінські процедури прийняття рішень.

Запропонований алгоритм формування та реалізації управлінського рішення складається з взаємопов'язаних етапів, що забезпечують послідовну інтеграцію даних, аналітики та управлінської інтерпретації.

Перший етап передбачає ідентифікацію проблемної ситуації та формалізацію управлінської задачі. На цьому рівні здійснюється визначення цілей, критеріїв ефективності та обмежень, що формують рамки майбутнього рішення. Формалізація передбачає трансформацію управлінської проблеми у систему показників та параметрів, які можуть бути оброблені аналітичними системами.

Другий етап полягає у зборі та інтеграції даних із внутрішніх і зовнішніх джерел. Використання бізнес-аналітичних платформ дозволяє агрегувати фінансові, виробничі, маркетингові та логістичні дані, забезпечуючи їхню цілісність і релевантність. Особлива увага приділяється очищенню даних, верифікації їх достовірності та усуненню інформаційних розривів.

Третій етап пов'язаний з аналітичною обробкою даних із застосуванням алгоритмів машинного навчання та статистичних методів. На цьому рівні здійснюється виявлення закономірностей, побудова прогнозних моделей та оцінювання альтернатив розвитку подій. Використання алгоритмів класифікації, регресійного аналізу або нейронних мереж дозволяє сформувати декілька сценаріїв управлінського впливу.

Четвертий етап передбачає багатокритеріальне оцінювання альтернатив із урахуванням економічної ефективності, ризиковості, ресурсних обмежень та стратегічної узгодженості. На цьому етапі алгоритмічні результати інтегруються з експертними оцінками менеджменту, що забезпечує поєднання формалізованого аналізу та управлінського досвіду.

П'ятий етап полягає у прийнятті рішення та його формалізації у вигляді управлінського розпорядження або стратегічного плану дій. Важливим є забезпечення прозорості логіки прийняття рішення, зокрема фіксація використаних даних, моделей і критеріїв оцінювання.

Шостий етап передбачає реалізацію рішення із застосуванням цифрових систем моніторингу та контролю виконання. Інтеграція інформаційних систем

дозволяє відстежувати ключові показники ефективності в режимі реального часу та своєчасно виявляти відхилення від запланованих параметрів.

Сьомий етап пов'язаний із зворотним зв'язком та адаптацією алгоритму на основі отриманих результатів. Використання механізмів машинного навчання забезпечує самооновлення моделей та підвищення точності прогнозів у майбутньому.

Особливістю запропонованого алгоритму є його циклічність та адаптивність, що відповідає умовам цифрової економіки. Алгоритм не є статичною схемою, а виступає динамічною системою, яка постійно вдосконалюється на основі нових даних та змін зовнішнього середовища. Важливим елементом є інтеграція механізмів контролю алгоритмічних упереджень, що передбачає періодичну перевірку моделей на наявність системних викривлень та коригування параметрів навчання. Крім того, доцільним є впровадження принципу «людина в контурі», який забезпечує участь менеджера у ключових точках прийняття рішення та збереження стратегічного контролю.

Таким чином, алгоритмізація управлінських рішень підприємств у контексті розвитку бізнес-аналітики та цифрової трансформації є закономірним етапом еволюції сучасного менеджменту. Вона забезпечує підвищення обґрунтованості, швидкості та прозорості прийняття рішень, водночас потребуючи системного врахування ризиків і обмежень. Запропонований алгоритм формування та реалізації управлінського рішення інтегрує технологічні інструменти та управлінську експертизу, створюючи передумови для формування адаптивної, даних-орієнтованої моделі управління підприємством у цифровій економіці.

1. Білогур С. Концепція економіки великих даних і цифрової економіки: виклики та напрями розвитку. *Humanities Studies*. 2025. Випуск 22 (99). С. 236 – 247. DOI: https://doi.org/10.32782/hst-2025-22-99-26

2. Koshovyi B.-P., Maciej A. Algorithmization of business processes as a tool for increasing the efficiency of enterprise management in the digital economy. *Академічні візії*. 2025. № 42. DOI: https://doi.org/10.5281/zenodo.17257133

3. Дашко І. М., Никончук Г. В. Вплив штучного інтелекту на процеси прийняття управлінських рішень. *Економічний простір*. 2025. № 204. С. 82 – 88. DOI: https://doi.org/10.30838/EP.204.82-88

4. Дорошенко Г. О., Тернова І. А. Штучний інтелект у стратегічному управлінні: трансформація процесів прийняття управлінських рішень в умовах цифрової економіки. *Актуальні питання економічних наук*. 2025. № 12. DOI: https://doi.org/10.5281/zenodo.15723000

5. Дороніна О., Дядій В. Використання штучного інтелекту у процесі прийняття управлінських рішень: ризики та переваги. *Економіка і організація управління*. 2024. № 3(55). С. 53 – 61. DOI: https://doi.org/10.31558/2307-2318.2024.3.6.

ТКАЧЕНКО ОЛЕКСАНДР, к.е.н, доцент, доцент кафедри обліку, оподаткування та управління фінансово-економічною безпекою,
Дніпровський державний аграрно-економічний університет, м. Дніпро

СУЧАСНІ ІНСТРУМЕНТИ БІЗНЕС-АНАЛІТИКИ У СИСТЕМІ УПРАВЛІНСЬКОГО ОБЛІКУ ПІДПРИЄМСТВА

Сучасні умови цифровізації економіки та зростання конкуренції підприємства все більше потребують ефективних інструментів для обробки інформації та прийняття обґрунтованих управлінських рішень. Саме тому важливого значення набуває інтеграція бізнес-аналітики у систему управлінського обліку, що дозволяє підвищити якість управління та забезпечити фінансову стійкість підприємства.

Управлінський облік традиційно виступає інформаційною базою для прийняття управлінських рішень, забезпечуючи керівництво даними про витрати, доходи, результати діяльності та ефективність використання ресурсів. Однак у сучасних умовах цього недостатньо, оскільки обсяг інформації значно зріс, а швидкість змін у бізнес-середовищі потребує оперативного аналізу даних. Саме тому до системи управлінського обліку активно впроваджуються інструменти бізнес-аналітики, які дозволяють трансформувати великі обсяги даних у корисну інформацію для управління.

Бізнес-аналітика представляє собою сукупність методів, технологій і програмних засобів, спрямованих на аналіз даних, прогнозування та підтримку управлінських рішень. Вона включає такі інструменти, як системи бізнес-інтелекту (BI), аналітичні платформи, системи обробки великих даних, машинне навчання та штучний інтелект. Використання цих інструментів дозволяє підприємствам підвищити точність прогнозів, оптимізувати витрати та ефективніше управляти ресурсами.

Одним із ключових інструментів сучасної бізнес-аналітики є BI-системи. Вони забезпечують збір, обробку та візуалізацію даних у вигляді звітів, дашбордів і аналітичних панелей. Завдяки таким системам керівники можуть швидко отримувати актуальну інформацію про діяльність підприємства та приймати обґрунтовані рішення. Крім того, BI-системи дозволяють інтегрувати дані з різних джерел, що значно підвищує якість управлінського обліку [2].

Важливу роль у системі управлінського обліку відіграють також інструменти прогнозування та бюджетування. Вони дозволяють планувати діяльність підприємства, оцінювати майбутні витрати та доходи, а також контролювати виконання планових показників. Зокрема, використання методів прогнозування попиту та аналізу відхилень сприяє більш ефективному управлінню запасами та фінансовими ресурсами підприємства.

Ще одним важливим напрямом є застосування інтелектуального аналізу даних (Data Mining) та машинного навчання. Ці інструменти дозволяють виявляти приховані закономірності у даних, прогнозувати поведінку споживачів, оцінювати ризики та визначати перспективні напрями розвитку

підприємства. Використання штучного інтелекту у поєднанні з управлінським обліком відкриває нові можливості для автоматизації аналітичних процесів і підвищення ефективності управління [1].

Одним із інструментів що дозволяють ефективно аналізувати дані та приймати обґрунтовані управлінські рішення Tableau –це один з лідерів ринку аналітичних інструментів, відомий своїми візуалізаціями та простотою використання. Tableau пропонує безліч готових візуалізацій та дешбордів, а також можливість створювати власні. Інструмент підтримує підключення до різноманітних джерел даних та забезпечує швидку розробку звітів. Однак, Tableau може бути дорогим для малих та середніх компаній [3].

Важливим елементом сучасної бізнес-аналітики є візуалізація даних, яка забезпечує наочне представлення інформації у вигляді графіків, діаграм та інтерактивних панелей. Це значно спрощує процес сприйняття інформації та сприяє швидкому прийняттю управлінських рішень. Використання дашбордів дозволяє відслідковувати ключові показники діяльності підприємства в режимі реального часу.

Окремої уваги заслуговує інтеграція бізнес-аналітики в облікові інформаційні системи підприємства. Сучасні підприємства використовують ERP-системи, хмарні технології та автоматизовані облікові системи, які забезпечують безперервний потік даних та їх аналітичну обробку. Це дозволяє підвищити оперативність управлінського обліку та забезпечити більш точне планування і контроль діяльності підприємства.

Крім того, важливим напрямом розвитку є використання хмарних технологій (Cloud BI), які дозволяють зменшити витрати на впровадження аналітичних систем і забезпечують доступ до даних з будь-якого місця. Такі технології сприяють підвищенню гнучкості бізнесу та швидкій адаптації до змін зовнішнього середовища.

Отже, сучасні інструменти бізнес-аналітики є невід'ємною складовою системи управлінського обліку підприємства. Вони забезпечують ефективний аналіз даних, підвищують якість управлінських рішень та сприяють оптимізації діяльності підприємства. Використання BI-систем, прогнозування, аналізу даних, хмарних технологій та штучного інтелекту дозволяє підприємствам адаптуватися до змінного середовища та досягати високих результатів діяльності.

1. Гончарук О., Ландяк Т., Мельник Л. використання систем бізнес-аналітики в стратегічному управлінні підприємством. *Review of transport economics and management*. 2025. №13(29). С. 86–97.
2. Макарович В. Сучасні інструменти бізнес-аналітики для управління підприємницькою діяльністю. Acta Academiae Beregsasiensis. Economics. 2022. № 2. С. 184-195.
3. Чернін О. Вплив інструментів бізнес-аналітики на розвиток цифрової економіки України. *Економіка та суспільство*. 2025. № 72. URL: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-72-40.

УЛЬЯНОХІНА ВІКТОРІЯ, здобувач вищої освіти
Науковий керівник – **ЗАЇКА СВІТЛАНА**, к.е.н., професор,
професор кафедри менеджменту, бізнесу і адміністрування
Державний біотехнологічний університет, м. Харків

АНАЛІЗ ЕФЕКТИВНОСТІ СОЦІАЛЬНИХ ІНВЕСТИЦІЙ ЧЕРЕЗ ПРИЗМУ УПРАВЛІНСЬКОГО ОБЛІКУ

У соціально орієнтованій системі управління підприємством соціальні інвестиції поступово змінюють своє функціональне призначення. Якщо раніше вони розглядалися переважно як додаткові витрати, пов'язані з благодійною діяльністю або підтримкою соціальних ініціатив, то нині дедалі частіше сприймаються як складова довгострокового розвитку організації. Реалізація програм професійного розвитку персоналу, участь у суспільно важливих проєктах або здійснення екологічних заходів створюють ефекти, які впливають на діяльність підприємства, хоча й не завжди знаходять безпосереднє відображення у традиційній фінансовій звітності.

У зв'язку з цим зростає значення управлінського обліку як системи, здатної забезпечити оцінювання не лише фінансових результатів, але й соціальних наслідків інвестицій. Його використання дозволяє поєднати дані про витрати із результатами, що мають нематеріальний характер, та сформувати більш повне уявлення про вплив соціальних вкладень на діяльність організації [4].

Одним із найбільш поширених способів такого оцінювання є використання показника соціальної віддачі від інвестицій (SROI), який передбачає співвіднесення вкладених ресурсів із отриманими соціальними результатами. Його застосування базується на визначенні змін, що відбуваються у діяльності підприємства або його соціальному оточенні, та їх подальшому перетворенні у кількісну форму, що дає можливість оцінити, наприклад, зменшення витрат на підбір персоналу внаслідок скорочення плинності кадрів або економію ресурсів завдяки реалізації екологічних заходів [2].

Використання управлінського обліку у цьому процесі забезпечує інформаційну основу для здійснення відповідних розрахунків. Зокрема, деталізація соціальних витрат дозволяє відокремити витрати на реалізацію соціальних програм від інших статей бюджету, а узагальнення результатів дає змогу оцінити їх вплив на діяльність організації. У цьому контексті важливе значення має оперативний аналіз, який забезпечує своєчасне виявлення змін у функціонуванні підприємства та дозволяє враховувати їх у процесі прийняття управлінських рішень [3].

Процес оцінювання ефективності соціальних інвестицій передбачає послідовне виконання кількох етапів. На початковому етапі визначається коло зацікавлених сторін та очікувані результати реалізації соціальних програм. Надалі встановлюється зв'язок між використаними ресурсами та змінами, що відбулися у діяльності підприємства або його соціальному середовищі.

Завершальним етапом виступає кількісне оцінювання отриманих результатів, що дозволяє порівняти їх із обсягом вкладених ресурсів [1].

Практичне застосування такого підходу демонструє оцінювання соціального впливу проєкту «Курс на незалежність», результати якого свідчать про можливість співвіднесення вкладених ресурсів із створеною соціальною цінністю [1].

Водночас у вітчизняній практиці впровадження методик оцінювання соціальних інвестицій супроводжується певними труднощами. До них належать відсутність уніфікованих показників для оцінювання соціальних результатів, обмежена інтеграція нефінансових даних у систему управлінського обліку та недостатній рівень методичного забезпечення відповідних процесів [2].

Попри це розвиток сучасних інформаційних технологій та удосконалення підходів до оцінювання соціального впливу створюють передумови для подальшого розвитку управлінського обліку. Поєднання аналітичних можливостей обліку з оцінюванням соціальних результатів дозволяє підвищити обґрунтованість управлінських рішень та сприяє більш раціональному використанню ресурсів організації [4].

Таким чином, оцінювання соціальних інвестицій у системі управлінського обліку набуває значення як складова стратегічного бачення розвитку організації. Йдеться вже не про фіксацію окремих витрат, а про формування цілісного уявлення щодо їх впливу на діяльність підприємства та його взаємодію із соціальним середовищем.

Застосування аналітичних можливостей управлінського обліку дозволяє перевести соціальні ініціативи у площину вимірюваних управлінських показників, що створює підґрунтя для обґрунтованого розподілу ресурсів та узгодження економічних і соціальних цілей. У такому контексті соціальні інвестиції перестають бути допоміжним елементом діяльності та набувають значення чинника, який може впливати на довгострокову стабільність функціонування підприємства.

Подальший розвиток методів оцінювання соціального впливу, їх інтеграція у систему управлінського обліку та накопичення практичного досвіду дозволять підвищити якість управлінських рішень і сприятимуть формуванню більш збалансованої моделі діяльності організацій, орієнтованої на поєднання економічної ефективності та соціальної відповідальності.

1. Аналіз соціальної рентабельності інвестицій (SROI) : звіт проєкту «Курс на незалежність», раунд 1.0 2023 / Благодійний фонд «Повір у себе»; Ruban Litvinova Social Impact Advisory; Envoy Partnership. 2025. URL:https://povirusebe.org/sites/default/files/2025-01/oczinka-soczialnogo-vplivu-ukr.pdf

2. Витвицька У.Я. Оцінка ефективності соціальних інвестицій. *Економіка та держава.* 2021. № 5. С. 97-101. URL:http://www.economy.in.ua/?i=16&op=1&z=4942

3. Експертна аналітика в системі управління підприємства: метод. вказівки для самостійного вивчення теми з дисц. «Експертна аналітика в менеджменті організацій» для здобувачів першого (бакалаврського) рівня вищої освіти денної та заочної форм навчання спеціальності

073 «Менеджмент»; уклад.: С.О. Заїка, І.Ю. Шафоренко. Харків: ДБТУ, 2024. 58 с. URL: https://repo.btu.kharkiv.ua/server/api/core/bitstreams/aef27668-55e2-4bbc-8ead-b3ef5ece4303/content

4. Заїка С., Скачко А. Соціальна відповідальність як чинник сталого розвитку суспільства. *Сучасні стратегії сталого розвитку держави та суспільства: наукові горизонти та перспективи: збірник Матеріалів ІІ-ї наук.-практичної конф. за міжнародною.* Хмельницький: ХНТУ, 2025. Том 1. С. 197-200. URL: https://repo.btu.kharkiv.ua/server/api/core/bitstreams/190d8d4d-2948-4177-984b-0c164d6dad5e/content

ХОМЕНКО ЛЮДМИЛА, к.е.н, доцент, кафедри обліку і фінансів
Кременчуцький національний університет імені Михайла Остроградського,
м. Кременчук, Україна

УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІНСЬКОГО ОБЛІКУ НА МАШИНОБУДІВНИХ ПІДПРИЄМСТВАХ В УМОВАХ РИНКОВОЇ ТРАНСФОРМАЦІЇ

Управлінська діяльність здійснюється на основі використання зовнішньої та внутрішньої інформації. Зовнішня інформація включає економічні, політичні, екологічні та соціальні аспекти, отримані різними методами, такими як маркетингові дослідження, статистичні дані та законодавство. Внутрішня інформація традиційно надається системою бухгалтерського обліку і становить близько 70% усієї економічної інформації [1, 2]. Облікові дані виступають зв'язуючою ланкою між господарськими операціями та особами, що приймають рішення.

Успішна економічна трансформація до ринкових відносин значною мірою залежить від масштабної та ефективної облікової політики. Перехід від централізованого планування до ринкового управління вимагає комплексних облікових програм, які оцінюють поточний фінансовий стан, переводять фінансову звітність у постійні грошові одиниці та адаптують звіти до міжнародних стандартів.

Переорієнтація завдань і функцій обліку повинна враховувати як зовнішніх, так і внутрішніх користувачів. Зовнішні користувачі, такі як державні структури, кредитори та інвестори, потребують об'єктивної фінансової інформації. Внутрішні користувачі потребують управлінського обліку для забезпечення контролю витрат, управління ресурсами та аналізу відхилень [1, 2].

Тема управлінського обліку на машинобудівних підприємствах є надзвичайно актуальною для сучасного економічного управління, оскільки ефективне використання фінансових і управлінських інструментів забезпечує успіх у динамічних ринкових умовах. Однак недостатній рівень знань методів фінансового аналізу серед облікового персоналу обмежує повноцінне використання облікових даних для прийняття управлінських рішень.

У розвинених економіках фінансовий і управлінський облік чітко розмежовані, що забезпечує гнучку адаптацію інформації до внутрішніх потреб. В Україні таке розмежування не завжди реалізоване, що знижує ефективність управлінських рішень. Методи обліку витрат повинні включати класифікацію, групування та аналіз витрат у різних підрозділах підприємства з метою підвищення ефективності [1].

Конфіденційна інформація управлінського обліку допомагає підприємствам зберігати конкурентні переваги. Подальший розвиток в Україні потребує адаптації міжнародних стандартів, розмежування функцій фінансового та управлінського обліку, а також інформатизації облікових

процесів для підвищення точності, своєчасності та ефективності управління витратами.

Фінансовий облік і управлінський облік є двома важливими складовими інформаційної системи підприємства, однак їх функції та цілі відрізняються. Метою фінансового обліку є підготовка звітності, призначеної для зовнішніх користувачів, таких як акціонери, кредитори та інші зацікавлені сторони. Ця звітність надає узагальнену інформацію, що підтверджує фінансові результати та стан компанії на певний момент часу, відповідно до встановлених міжнародних стандартів.

Інтегрована звітність є ключовим інструментом для переходу до більш стійкої та прозорої бізнес–моделі, оскільки дозволяє компанії звітувати не лише про фінансові результати, а й про свій вплив на суспільство та довкілля [3].

Узагальнення результатів дослідження підтверджує, що управлінський облік на машинобудівних підприємствах є базовим елементом інформаційної системи, який інтегрує зовнішні ринкові індикатори та внутрішні операційні дані. Встановлено, що облікова інформація становить близько 70% загального масиву економічних даних, виступаючи критично важливою ланкою між господарськими процесами та стратегічними рішеннями менеджменту. Ефективність такої системи безпосередньо залежить від глибини аналізу відхилень та оперативності контролю за використанням ресурсів у складних виробничих циклах.

Трансформація вітчизняного машинобудування до ринкових умов вимагає чіткого розмежування функцій фінансового та управлінського обліку. Якщо фінансовий облік фокусується на ретроспективній звітності для зовнішніх користувачів згідно з міжнародними стандартами, то управлінський аспект орієнтований на внутрішні потреби – оптимізацію витрат та прогнозування майбутніх фінансових результатів. Сучасний підхід передбачає впровадження комплексних програмних рішень, що дозволяють адаптувати звітність до вимог МСФЗ та забезпечувати високу точність калькулювання собівартості.

Особливого значення в умовах динамічного середовища набуває цифровізація та автоматизація облікових процесів. Аналіз засвідчив, що недостатній рівень володіння методами фінансового аналізу серед персоналу обмежує потенціал використання облікових даних. Подолання цього бар'єру можливе через інформатизацію, яка гарантує своєчасність та конфіденційність управлінської інформації. Це дозволяє підприємствам зберігати конкурентні переваги, гнучко реагуючи на зміни в економічному та політичному секторах.

Перспективним напрямом розвитку галузі є перехід до моделі інтегрованої звітності, що поєднує фінансові показники з оцінкою соціального та екологічного впливу діяльності компаній. Такий підхід забезпечує прозорість бізнес–моделі та сприяє залученню інвестицій у модернізацію машинобудівного сектору. Отже, впровадження цілісної системи управлінського обліку є стратегічним інструментом забезпечення економічної стійкості, стабільного функціонування та стратегічного планування розвитку

підприємства в ринкових умовах.

1. Великий Ю. М. *Управління витратами підприємства: монографія*. Харків: ІНЖЕК, 2009. 192 с.
2. Давидович І. Я. *Управління витратами: навчальний посібник*. Київ: Центр учбової літератури, 2008. 320 с.
3. Яценко Н. М., Попадюк О. О. *Особливості інтегрованої звітності в Україні: проблеми та можливості.* Міжнародний науковий журнал «Інтернаука». Серія: Економічні науки. 2025. № 2. URL: https://doi.org/10.25313/2520-2294-2025-2-10709 (дата звернення: 10.01.2026).

ЧЕРНЕГА ВІРА, здобувачка вищої освіти
Науковий керівник – **БАЛАН АЛЛА**, к.е.н,
доцент кафедри обліку, аналізу і аудиту,
Національний університет «Одеська політехніка», м. Одеса

УПРАВЛІНСЬКИЙ ОБЛІК ЯК ІНСТРУМЕНТ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ДІЯЛЬНОСТІ ФІЗИЧНИХ ОСІБ-ПІДПРИЄМЦІВ

Управлінський облік є невід'ємною складовою сучасного ведення бізнесу, навіть для фізичних осіб-підприємців, які працюють за спрощеною системою оподаткування. Його головна мета полягає не лише у фіксації доходів і витрат, а й у створенні інформаційної бази для прийняття обґрунтованих управлінських рішень, контролю за фінансовими потоками та планування розвитку підприємства. В умовах сучасних економічних викликів, зокрема воєнного стану, зростає потреба підприємців у знаннях з фінансового управління, бухгалтерського обліку та економічного аналізу, що сприяє підвищенню ефективності їх діяльності [1].

Навіть у малому бізнесі відсутність системного підходу до обліку часто призводить до непродуктивних витрат, втрати прибутку та проблем із фінансовим плануванням. Управлінський облік дозволяє:

– виявляти найбільш прибуткові напрями діяльності;

– контролювати витрати на закупівлю матеріалів, оплату послуг та власні операційні витрати;

– прогнозувати грошові потоки та фінансову стабільність;

– обґрунтовано планувати розвиток бізнесу, враховуючи сезонність та коливання ринку;

– здійснювати порівняння планових показників із фактичними, що дозволяє вчасно коригувати стратегію.

Особливу роль у діяльності ФОП відіграє автоматизація управлінського обліку. Використання спеціалізованих програм, електронних таблиць та інтегрованих сервісів дозволяє:

– мінімізувати людський фактор та помилки;

– швидко формувати аналітичні звіти для оцінки ефективності окремих операцій;

– вести електронний документообіг із збереженням юридичної значимості документів;

– забезпечувати зручний доступ до даних для прийняття рішень у реальному часі.

Для прикладу, у ФОП, який займається позамовним виготовленням столярних виробів, управлінський облік допомагає відстежувати витрати на матеріали, час виконання замовлень, прибутковість окремих виробів та ефективність використання ресурсів. Ведення обліку за допомогою спеціалізованих сервісів, таких як BookKeeper або Dilovod, дозволяє автоматично формувати картки замовлень, контролювати доходи і витрати,

аналізувати валовий прибуток та інтегрувати KPI для оцінки ефективності виробництва. Такий підхід полегшує управління бізнес-процесами, знижує ризик помилок та дозволяє своєчасно приймати управлінські рішення.

Правова база України забезпечує законність таких операцій. Основні нормативні акти, що регулюють управлінський облік та електронні документи для ФОП, наведені в табл. 1.

Таблиця 1 – **Основні нормативно-правові акти, що регламентують автоматизацію управлінського обліку фізичних осіб-підприємців [2, 3, 4, 5]**

Норма / Закон	Основний зміст	Значення для автоматизації управлінського обліку ФОП
Закон України «Про бухгалтерський облік та фінансову звітність» (1999, №996-XIV)	Дозволяє ведення бухгалтерського обліку та зберігання документів в електронній формі	Створює правову основу для використання електронних систем обліку та цифрових документів
Закон України «Про електронний документообіг та електронні довірчі послуги»	Встановлює правові засади використання електронних документів, електронного підпису та обміну даними між системами	Забезпечує юридичну значимість електронних документів та інтеграцію облікових систем
Закон України «Про захист персональних даних»	Визначає вимоги до обробки, зберігання та передачі персональних даних	Гарантує безпечне зберігання даних клієнтів і працівників у автоматизованих системах обліку
Податковий кодекс України	Дозволяє використання електронних кабінетів, електронної звітності та автоматизованого обміну даними з контролюючими органами	Дає можливість інтегрувати облікові системи з податковими сервісами для автоматизації звітності
Електронний кабінет платника податків ДПС	Надає API для інтеграції облікових систем з державними реєстрами	Забезпечує автоматичне подання звітності, отримання довідок та актуалізацію даних у системі управлінського обліку

Впровадження управлінського обліку для ФОП дозволяє підвищити операційну ефективність бізнесу. Так, регулярний аналіз доходів і витрат дозволяє виявити непотрібні або неефективні витрати, оцінити рентабельність окремих видів діяльності та визначити пріоритетні напрями для розвитку.

Ще одним ключовим аспектом є бюджетування та прогнозування. ФОП, використовуючи управлінський облік, може формувати короткострокові та довгострокові бюджети, що включають планування доходів, витрат, податків та резервів на непередбачені витрати.

Управлінський облік сприяє контролю за ефективністю ресурсів та дозволяє впроваджувати ключові показники ефективності (KPI) для оцінки результатів діяльності ФОП. Наприклад, ведення окремого обліку за видами

витрат і доходів дозволяє відстежувати окупність інвестицій у маркетинг, обладнання чи розвиток послуг, що в свою чергу підвищує рентабельність підприємства. До KPI можна віднести чистий прибуток, маржинальність окремих послуг чи товарів, співвідношення доходів і витрат та швидкість обороту коштів. Крім фінансових показників, управлінський облік дозволяє оцінювати ефективність операційних процесів, що особливо важливо для ФОП. Це дає можливість відстежувати тривалість виконання замовлень, витрати часу на обслуговування клієнтів та використання матеріальних ресурсів. Такий аналіз допомагає вчасно виявляти вузькі місця в процесах і приймати рішення щодо їх оптимізації, що підвищує швидкість обслуговування та якість наданих послуг.

Ще одним важливим аспектом є контроль за податковими зобов'язаннями та прогнозування податкового навантаження. Управлінський облік дозволяє вести систематичний облік податкових платежів, інтегрувати їх з внутрішніми фінансовими даними та автоматично формувати звітність. Це зменшує ризик помилок і штрафів, а також забезпечує більш точне планування грошових потоків.

Крім того, систематичне ведення управлінського обліку сприяє прозорості бізнесу та обґрунтованому прийняттю рішень. Підприємець може оцінювати прибутковість окремих напрямів діяльності, ефективність використання ресурсів і приймати стратегічні рішення на основі достовірних даних, що дозволяє оптимізувати витрати та планувати довгостроковий розвиток.

У підсумку, управлінський облік для ФОП – це не просто ведення записів, а стратегічний інструмент, який об'єднує контроль, аналітику, планування та автоматизацію. Завдяки цьому ФОП може підвищити ефективність діяльності, оптимізувати витрати, прогнозувати розвиток та приймати обґрунтовані управлінські рішення, що є ключем до стабільності та конкурентоспроможності малого бізнесу.

1. Balan, O. Creating an Educational Hub for Novice Individual Entrepreneurs From Territorial Communities on the Basis of «Polytech-Consult» Consulting and Training Centre / O. Balan, M. Shepel, A. Balan // Забезп. якості вищ. освіти : зб. матеріалів VI Всеукр. наук.-метод. конф., м. Одеса, 10-12 квіт. 2024 р. – 2024. – С. 275-278.
2. Податковий кодекс України : Кодекс України від 02.12.2010 № 2755-VI : станом на 1 січ. 2026 р.: веб-сайт. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2755-17#Text (Дата звернення: 17.03.2026).
3. Про бухгалтерський облік та фінансову звітність в Україні : Закон України від 16.07.1999 № 996-XIV : станом на 1 січ. 2026 р.: веб-сайт. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/996-14#Text (Дата звернення: 17.03.2026).
4. Про електронні документи та електронний документообіг : Закон України від 22.05.2003 № 851-IV : станом на 1 січ. 2024 р. .: веб-сайт. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/851-15#Text (Дата звернення: 17.03.2026).
5. Про захист персональних даних : Закон України від 01.06.2010 № 2297-VI : станом на 14 черв. 2025 р. : веб-сайт. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2297-17#Text (Дата звернення: 17.03.2026).

ЧИЖ ЛЮДМИЛА, к.е.н., доцент, професор кафедри економіка і фінанси,
Одеський національний морський університет, м. Одеса

ФІНАНСОВА ДІАГНОСТИКА В СИСТЕМІ РЕАЛІЗАЦІЇ ПРОЄКТІВ РОЗВИТКУ ПОРТОВИХ ПІДПРИЄМСТВ

У сучасних реаліях, де економічна стійкість відіграє не менш важливу роль, ніж економічне зростання, морські порти є потужними двигунами розвитку країни. Стійка робота портової інфраструктури потребує комплексного підходу, що охоплює економічні, соціальні та екологічні аспекти. Інвестиції в морські порти мають базуватися на стратегічному підході, що враховує всі ці складові. Особливу увагу необхідно приділити попередньої діагностиці фінансового стану портових підприємств як потенційних об'єктів вкладень. Це дозволить приймати обґрунтовані рішення та забезпечувати довгострокову конкурентоспроможність.

Україна історично відзначалася як одна з ключових морських держав, однак, наслідки російської агресії спричинили суттєві руйнування її портової інфраструктури. Незважаючи на це, як вітчизняні, так і зарубіжні інвестори демонструють стійкий інтерес до портової галузі України, високо оцінюючи її перспективи щодо модернізації та інтеграції до європейських логістичних мереж.

Порти є капіталомісткими інфраструктурними об'єктами, тому попередній аналіз та оцінка інвестицій мають ключове значення. Застосування подібних методів дозволяє мінімізувати ризик виникнення численних проблем і негативних наслідків, пов'язаних із неуспішним вкладенням коштів, а також сприяє зниженню впливу як зовнішніх, так і внутрішніх ризиків. Більш того, ретельно проведена оцінка інвестицій надає можливість перевірити достовірність фінансової звітності потенційного об'єкта інвестування, виявити загрози та приховані проблеми, які здатні стати суттєвими перепонами для інвестора.

Цим пояснюється необхідність передінвестиційної діагностики (Due Diligence), яка припускає збір та аналіз інформації про бізнес-об'єкт перед укладанням контракту, здійсненням угоди або придбанням активів [1].

Due Diligence не просто формальність – це інструмент управління ризиками, що допомагає зекономити десятки тисяч доларів і уникнути правових пасток. Його основна місія – надати бізнесу повне уявлення про актив, що купується, або партнера, з яким планується співпраця [2].

Наріжним каменем процесу прийняття рішень з інвестицій є фінансова перевірка (Financial Due Diligence) - комплексна незалежна перевірка фінансового стану компанії перед інвестуванням, спрямована на виявлення ризиків, підтвердження достовірності звітності та оцінку реальної вартості активів, доходів та зобов'язань [3].

За досвідом вітчизняних та міжнародних аналітиків, фінансова перевірка має включати декілька ключових компонентів: історичний аналіз фінансових

звітів; оцінка доходу та прибутку; аналіз доходів та клієнтів; оцінка оборотного капіталу, робочого капіталу, грошових потоків; огляд боргів та зобов'язань.
Таким чином, на перший погляд немає труднощів в проведенні передінвестиційної фінансової діагностиці. Але не так все просто. З нашої точки зору можна виділити дві основні проблеми.

Перша проблема пов’язана з формуванням інформаційного забезпечення фінансової діагностиці. Україна запровадила низку законодавчих змін, спрямованих на обов’язкове застосування певними категоріями суб’єктів господарювання положень Міжнародних стандартів фінансової звітності (МСФЗ). Втім, практична реалізація цих стандартів стикається з численними проблемами: суттєві розходження у концептуальних підходах до обліку, наявність положень МСФЗ, яким бракує відповідників у національній нормативній базі. Усе це ускладнює процес гармонізації системи фінансової звітності України з міжнародними стандартами та знижує прозорість фінансової інформації для зовнішніх зацікавлених сторін, особливо для потенційних інвесторів [4]. Це призводить до того, що порівняльний фінансовий аналіз українських підприємств між собою, і тим більше із закордонними компаніями, практично неможливий через брак нормативної бази та доступних середньогалузевих показників.

Друга полягає в відсутності в сучасній українській науці єдиного і загальновизнаного підходу до цього виду аналізу-діагностиці.

Основні схеми проведення таких досліджень можна побудувати, спираючись на класичний фінансовий аналіз. Незважаючи на всі наявні відмінності та протиріччя в наявних методиках, є можливим виділити основні групи показників, значущість яких для цілей фінансового аналізу визнають усі дослідники: оцінка та аналіз майнового потенціалу, ліквідності та платоспроможності, фінансової стійкості, ділової активності, рентабельності.

В подальшому, залежно від стратегії підприємства та мети, яких вона хоче досягти, а також від кола стейкхолдерів (у тому числі, інвесторів), необхідно сформувати індивідуальний набір показників, підібрати формулу їх розрахунку, нормативні значення та їх інтерпретацію, що відповідає реальному стану справ.

Фінансові показники набувають сенсу лише при розгляді в контексті бізнесу, галузевих норм та специфічних особливостей підприємства. У кожній галузі мають бути свої межі допустимих значень показників ліквідності, рентабельності, оборотності та ін., що змінюються відповідно до реалій сучасної економіки.

Можна рекомендувати враховувати вплив наступних факторів: сезонні коливання продажів або витрат; надзвичайні прибутки чи збитки; зміни у політиці визнання виручки; фактори успіху, специфічні галузі.

Так, наприклад, якщо розглядати позицію інвесторів, які вкладають у компанію свій капітал з певною часткою ризику з метою отримання доходу на нього, то вони зацікавлені, перш за все, у вивченні наступних показників: ліквідності короткострокових зобов'язань, платоспроможності за

довгостроковими заборгованостями, відносини майбутніх прибутків та грошових зобов'язань прогноз оцінки майбутніх доходів від власного капіталу.

Портові підприємства відносяться до капіталомістких галузей. Вони мають великі активи зі значними інвестиціями в основні засоби, тому увага аналітиків має бути спрямована на вивчення ефективності управління довгостроковими зобов'язаннями та капітальними витратами, дебіторської заборгованості, оскільки нехтування цими факторами може призвести до проблем з ліквідністю.

1. Що таке Due Diligence і чому це важливий етап угоди. URL: https://jurliga.ligazakon.net/analitycs/217795_shcho-take-due-diligence--chomu-tse-vazhliviy-etap-ugodi
2. Що таке Due Diligence: як працює комплексна перевірка бізнесу. URL: https://business-broker.com.ua/blog/shcho-take-due-diligence-iak-pratsiuie-kompleksna-perevirka-biznesu/
3. What is financial due diligence and how to conduct it? https://www.ansarada.com/article/due-diligence-financial
4. Костякова А. Звітність без кордонів: українські реалії в контексті МСФЗ. *Економіка та суспільство,* 2025. №74. URL: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-74-108)

ШАБАТЬКО АННА, здобувач вищої освіти
Науковий керівник – **ТЮТЮННИК ЮРІЙ**, к.е.н, доцент,
професор кафедри фінансів, економічних досліджень і туризму,
Полтавський державний аграрний університет, м. Полтава

ФІНАНСОВА СТІЙКІСТЬ ПІДПРИЄМСТВА: ЕКОНОМІЧНА СУТНІСТЬ ТА СИСТЕМА ПОКАЗНИКІВ ОЦІНЮВАННЯ

У сучасних умовах економічного розвитку питання забезпечення фінансової стійкості підприємств набуває особливої важливості. Економічна ситуація в Україні залишається нестабільною, що обумовлено як внутрішніми, так і зовнішніми чинниками, зокрема змінами ринкової кон'юнктури, інфляційними процесами та коливаннями у податковій політиці. Такий стан створює додаткові виклики для ефективного функціонування підприємств і значно ускладнює процес планування їхньої фінансової діяльності. Як наслідок, підприємства змушені працювати в умовах високої невизначеності, яка безпосередньо впливає на результати їхньої фінансово-господарської діяльності.

Зростання рівня господарських ризиків зумовлює необхідність більш ефективного управління фінансовими ресурсами. Неефективне їхнє використання, значна залежність від позикового капіталу або нестача власних коштів можуть призвести до погіршення платоспроможності та ускладнення діяльності підприємства. Саме тому забезпечення фінансової стійкості виступає важливою передумовою стабільного функціонування підприємства та підвищення ефективності його господарської діяльності.

У зв'язку з цим підтримання фінансової рівноваги між активами та джерелами їхнього формування є важливою умовою стабільного розвитку підприємства. Раціональне співвідношення між власним і позиковим капіталом сприяє забезпеченню платоспроможності, підвищує ефективність використання фінансових ресурсів та зменшує ризик виникнення фінансових труднощів. Фінансово стійке підприємство здатне своєчасно виконувати свої зобов'язання, раціонально використовувати ресурси та забезпечувати безперервність господарської діяльності.

Економічна сутність фінансової стійкості полягає у здатності підприємства стабільно функціонувати й розвиватися в умовах змінного економічного середовища. Вона характеризується таким станом фінансових ресурсів, за якого забезпечується виконання зобов'язань, зберігається платоспроможність та створюються передумови для подальшого розвитку.

Важливою ознакою фінансової стійкості є незалежність від зовнішніх джерел фінансування. Надмірна залежність від позикових коштів підвищує фінансові ризики та може призвести до зниження платоспроможності, тоді як достатня частка власного капіталу забезпечує фінансову автономію, стабільність діяльності та можливість ефективно реагувати на зміни економічного середовища [1].

У процесі фінансового аналізу важливим є визначення рівня фінансової стійкості, оскільки він характеризує здатність підприємства підтримувати стабільну діяльність і своєчасно виконувати свої зобов'язання. Залежно від співвідношення власних і залучених джерел фінансування, а також забезпеченості запасів джерелами їхнього формування у фінансовому аналізі виділяють кілька основних типів фінансової стійкості підприємства [2, с. 133-135]. Для узагальнення характеристик цих станів їх доцільно представити у вигляді табл. 1.

Таблиця 1 - **Типи фінансової стійкості підприємства та їхня характеристика**

Тип фінансової стійкості	Характеристика
Абсолютна фінансова стійкість	Характеризується тим, що запаси та витрати підприємства забезпечуються виключно власними оборотними коштами. Це свідчить про мінімальну залежність підприємства від позикових фінансових ресурсів, що забезпечує йому високий рівень фінансової автономії.
Нормальна фінансова стійкість	Запаси покриваються за рахунок власних оборотних коштів та довгострокових позикових джерел. Такий стан вважається оптимальним, оскільки забезпечує стабільну діяльність підприємства при раціональному використанні фінансових ресурсів.
Нестійка фінансова ситуація	Для покриття запасів підприємство змушене залучати додаткові короткострокові позикові кошти. Це свідчить про певні труднощі у фінансовій діяльності, однак за умови ефективного управління ситуацію ще можна стабілізувати.
Кризовий фінансовий стан	Підприємство не має достатніх джерел для покриття запасів і витрат, що призводить до порушення платоспроможності та значного ризику банкрутства. Такий стан свідчить про серйозні фінансові проблеми.

Визначення типу фінансової стійкості відіграє ключову роль у комплексній оцінці реального фінансового стану суб'єкта господарювання, дозволяючи не лише ідентифікувати потенційні ризики його діяльності, але й забезпечувати своєчасну розробку й реалізацію управлінських рішень, спрямованих на підвищення ефективності використання фінансових ресурсів.

Процес оцінювання фінансової стійкості базується на застосуванні системи фінансових показників, яка дає змогу визначити рівень незалежності підприємства від зовнішніх джерел фінансування, ефективність функціонування власного капіталу та його здатність підтримувати стабільну операційну діяльність. Комплексний аналіз цих параметрів дозволяє створити всебічну характеристику поточного фінансового стану організації і своєчасно виявляти фактори ризику, які можуть вплинути на її фінансову стабільність як у короткостроковій, так і довгостроковій перспективах.

Одним із ключових фінансових показників є коефіцієнт автономії, який характеризує частку власного капіталу в загальній структурі джерел фінансування. Високий рівень цього показника вказує на значний ступінь

фінансової незалежності підприємства, а також на його меншу залежність від зовнішніх джерел фінансування. Така характеристика сигналізує про здатність компанії підтримувати стійке фінансове становище та забезпечувати власні фінансові потреби, пов'язані з операційною діяльністю. У контрасті до нього виступає коефіцієнт фінансової залежності, що відображає частку позикового капіталу в загальній структурі фінансування. Його зростання свідчить про підвищення рівня залежності підприємства від зовнішніх ресурсів, що, у свою чергу, посилює фінансові ризики.

Важливим показником є також коефіцієнт маневреності власного капіталу, який характеризує частку власних коштів у мобільній формі, що можуть бути використані для фінансування поточної діяльності. Високе значення цього коефіцієнта свідчить про гнучкість у використанні фінансових ресурсів і здатність швидко реагувати на зміни економічного середовища.

Суттєвим показником є забезпеченість оборотних активів власними коштами, яка відображає рівень покриття оборотних активів власним капіталом. Достатнє значення цього показника свідчить про фінансову стабільність та зменшує залежність від короткострокових позикових ресурсів.

Таким чином, система показників фінансової стійкості дає змогу комплексно оцінити фінансовий стан суб'єкта господарювання, визначити рівень його фінансової незалежності та ефективність управління фінансовими ресурсами.

Високий рівень фінансової стійкості підприємства сприяє формуванню позитивної репутації та підвищує довіру у відносинах із партнерами, кредиторами та інвесторами. Одним із ключових результатів фінансової стабільності є зростання довіри кредиторів, оскільки фінансово стійке підприємство здатне своєчасно виконувати свої боргові зобов'язання. Така здатність знижує ризики для фінансових установ і створює сприятливі передумови для залучення кредитних ресурсів. Більше того, фінансова стійкість істотно впливає на інвестиційну привабливість підприємства. Інвестори, зазвичай, віддають перевагу суб'єктам господарювання зі стабільним фінансовим станом, оскільки це свідчить про ретельне управління ресурсами і зменшує ймовірність втрати інвестованих коштів.

Отже, підтримання належного рівня фінансової стійкості є однією з основних умов для сталого функціонування та розвитку підприємства. Регулярний аналіз і оцінка показників фінансової стійкості забезпечують оптимізацію управління фінансовими ресурсами, укріплення конкурентних позицій підприємства на ринку та підвищення загальної ефективності його діяльності.

1. Іванов М. Фінансова стійкість підприємства: сутність поняття та методика оцінки. Вчені записки Університету «КРОК». 2925. № 3 (79). С. 166-173. DOI: https://doi.org/10.31732/2663-2209-2025-79-166-173.
2. Тютюнник Ю. М., Дорогань-Писаренко Л. О., Тютюнник С. В. Фінансовий аналіз підприємств : навч. посіб. [Електронне видання]. Полтава : ПДАУ, 2024. 350 с.

ШИЯН ДМИТРО, д.е.н., професор,професор кафедри маркетингу,
Харківський національний економічний університет ім. Семена Кузнеця,
м. Харків
СЕВРЮКОВА ЄЛИЗАВЕТА, доктор філософії, доцент кафедри кібербезпеки,
Національний технічний університет «Харківський політехнічний інститут»,
м. Харків

ОСОБЛИВОСТІ УПРАВЛІННЯ ЕФЕКТИВНІСТЮ ВИКОРИСТАННЯ ПЕРСОНАЛУ СІЛЬСЬКОГОСПОДАРСЬКИХ ПІДПРИЄМСТВ В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ

Сільське господарство залишається ключовою галуззю економіки України, однак повномасштабна війна завдала суттєвих втрат агропідприємствам. Збройна агресія призвела до зменшення чисельності працівників, втрати кваліфікованого персоналу, зниження мотивації та ризиків дестабілізації системи управління персоналом. Ефективність використання трудових ресурсів стала надзвичайно важливою умовою виживання підприємств аграрного сектору. Ключовим завданням стає формування нових підходів до управління персоналом у кризових умовах. Йдеться про адаптацію традиційних HR-практик до викликів воєнного часу: гнучкість, ротацію функцій, стимулювання залишкових працівників, психологічну підтримку. Важливо не лише зберегти кадровий потенціал, а й забезпечити ефективну організацію праці з урахуванням обмежених ресурсів [3].

Останні дослідження свідчать про зростаючий інтерес до проблематики управління трудовими ресурсами в умовах кризи. Так, у роботі виявлено зміну мотиваційних чинників у працівників сільського господарства в період пандемії [3]. Українські дослідники Пшик-Ковальська і Ковальський зазначають, що в умовах війни підприємства мають переорієнтовувати HR-функції на збереження ключового персоналу [4]. Це підтверджується й висновками Хлєбнікової та ін. (2023), які наголошують на впровадженні гнучких форм організації праці та антикризових стратегій управління персоналом [5]. У роботі Нехрей та Фінгер зроблено акцент на системному аналізі впливу війни на функціонування агросектора України, зокрема на кадровий потенціал [1]. Водночас Цзя та інші демонструють, що втрати агропідприємств мають широкий міжнародний резонанс, що підсилює необхідність розробки ефективних моделей HR-управління [2]. Таким чином, у науковому дискурсі сформувався запит на розробку інноваційних механізмів підвищення ефективності використання персоналу в агросекторі під час війни, що й становить предмет подальшого аналізу в цій статті.

Дослідження реальної ситуації з рівнем ефективності управління персоналу було проведено за даними сільськогосподарських підприємств Харківської області у 2024 році. Досліджувана сукупність налічувала 62 підприємства (таблиця 1).

Дані свідчать про чіткий взаємозв'язок середньорічної заробітної плати

та продуктивності праці, рівня преміювання та економічна ефективність сільськогосподарських підприємств. Зокрема, у групі підприємств із найнижчим рівнем зарплати (до 150 тис. грн) зафіксовано найвищу кількість працівників на 100 га угідь (1,047), проте рівень товарної продукції на 1 га становив лише 37712 грн. Водночас у групі з оплатою понад 250 тис. грн кількість працівників на 100 га зменшується до 0,703, що свідчить про раціональнішу структуру зайнятості, а обсяг товарної продукції на 1 га досягає максимального значення - 60135 грн.

Таблиця 1 - **Зв'язок рівня оплати праці з окремими показниками руху персоналу та ефективності діяльності сільськогосподарських підприємств Харківської області у 2024 р.**

Показники	Середньорічна заробітна плата, тис. грн				
	до 150	150,1-200	200,1-250	більше 250	у середньому
Кількість підприємств	17	23	14	8	62
Середньорічна заробітна плата, тис. грн	128,2	173,0	214,4	296,9	196,2
Середня заробітна плата на 1 га, грн	3163	3929	3811	4205	3799
Кількість працівників на 100 га сільськогосподарських угідь	1,047	1,140	0,662	0,703	0,892
Товарна продукція на 1 га сільськогосподарських угідь, грн	37712	37667	41735	60135	43102
Коефіцієнт преміальності	11,4	30,8	17,1	54,4	28,3
Коефіцієнт обігу з прийому	0,245	0,169	0,200	0,169	0,192
Коефіцієнт обігу з вибуття	0,104	0,118	0,122	0,056	0,106
Коефіцієнт плинності кадрів	0,268	0,217	0,355	0,171	0,255
Питома вага жінок серед штатних працівників,%.	37,8	38,0	31,4	29,0	34,7

Також простежується позитивна залежність між рівнем оплати та коефіцієнтом преміальності. У групі з найвищою заробітною платою (понад 250 тис. грн) цей показник становив 54,4, тоді як у підприємствах з оплатою до 150 тис. грн - лише 11,4. Це може свідчити про активніше застосування системи матеріального стимулювання у більш економічно спроможних агрофірмах. Інша важлива закономірність - зменшення коефіцієнта плинності кадрів. У групі з найвищими зарплатами він становив лише 0,171 проти 0,268 у підприємствах із найнижчими ставками. Це підкреслює, що підвищення заробітної плати позитивно впливає на стабільність кадрів. Аналогічну тенденцію демонструють і коефіцієнти обігу з прийому та вибуття, які вищі в умовах низької оплати праці.

Щодо гендерної структури, то зі зростанням зарплати зменшується

питома вага жінок серед штатного персоналу: з 37,8% у першій групі до 29,0% у четвертій. Це може свідчити про гендерну сегрегацію у виробничих посадах з вищим рівнем оплати або про різну представленість жінок у технологічно складніших напрямках аграрного виробництва (рис. 1).

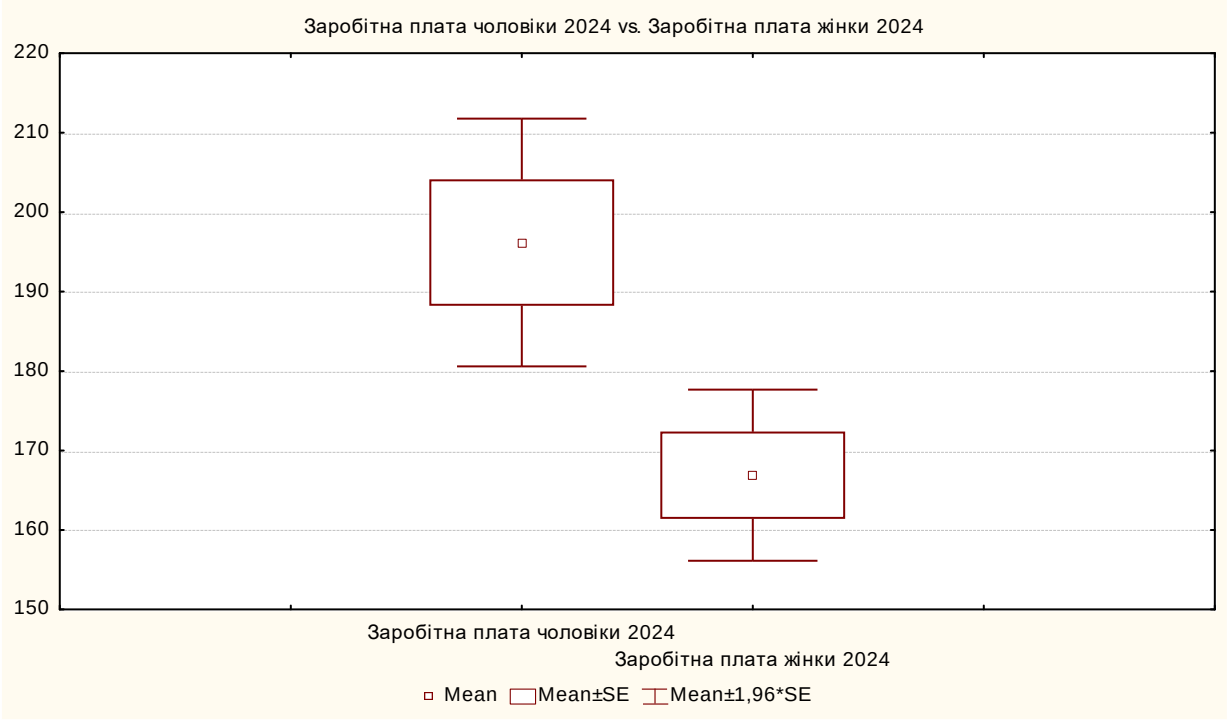


Рис. 1 - **Середня величина заробітної плати чоловіків та жінок у сільськогосподарських підприємствах Харківської області у 2024 р**

Таким чином, отримані дані засвідчують, що підвищення рівня заробітної плати не лише забезпечує економічну ефективність агропідприємств, а й сприяє зменшенню плинності кадрів, підвищенню мотивації та результативності праці. Це вказує на необхідність формування стратегій кадрового управління, що передбачають гідну оплату як базовий інструмент сталого розвитку сільського господарства.

1. Nehrey, M., Finger, R. (2024). Assessing the initial impact of the Russian invasion on Ukrainian agriculture: challenges, policy responses, and future prospects. *Heliyon*, 10(21), e39208. DOI: 10.1016/j.heliyon.2024.e39208 .
2. Jia, N., Xia, Z., Li, Y. та ін. (2024). The Russia-Ukraine war reduced food production and exports with a disparate geographical impact worldwide. *Communications Earth & Environment*, 5, 765. DOI: 10.1038/s43247-024-01915-5.
3. Hitka, M., Lorincova, S., Gejdos, M., Lipoldova, M. (2022). Employee motivation during the time of the crisis in agricultural and forestry organizations: case study. *Agricultural Economics – Czech*, 68(7), 271–281. DOI: 10.17221/71/2022-AGRICECON.
4. Пшик-Ковальська, О.О., Ковальський, О.І. (2022). Особливості управління персоналом в умовах воєнного стану. *Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення та проблеми розвитку*, 4(2), 88–93.
5. Хлєбнікова, Т.М., Темченко, О.В., Білінська, О.П. (2023). Ефективність системи управління персоналом в умовах військових дій. *Економіка та суспільство*, 50. DOI: 10.32782/2524-0072/2023-50-66.

ЮРЧЕНКО ІРИНА, здобувач вищої освіти
Науковий керівник – **РОМАШКО ОЛЬГА**, к.е.н, доцент,
доцент кафедри обліку і оподаткування,
Державний торговельно-економічний університет, м. Київ

УПРАВЛІНСЬКИЙ ОБЛІК ЕНЕРГОПІДПРИЄМСТВ ЗА СТАНДАРТАМИ NATO ТА RESILIENCE-МЕНЕДЖМЕНТУ

Енергетичний сектор України у 2025–2026 роках перебуває у стані перманентної трансформації, що зумовлена як воєнними загрозами, так і необхідністю швидкої інтеграції до європейського енергетичного простору [1]. За таких обставин роль управлінського обліку трансформується з площини лінійного моніторингу фінансових показників у стратегічний вектор забезпечення державної стійкості. В умовах граничних навантажень облікова система перестає виконувати суто реєстраційну функцію, стаючи високотехнологічним базисом для оперативного менеджменту в режимі реального часу [3]. Потрібна докорінна реконструкція облікових механізмів на базі концепції resilience, що означає операційну стійкість та здатність системи до миттєвого відновлення після зовнішніх шоків [4]. Трансформація не обмежується простою корекцією діючих регламентів, вона передбачає фундаментальну реконструкцію архітектури управлінського обліку з урахуванням сучасних безпекових імперативів. Це вимагає впровадження міжнародних стандартів логістичного кодування та цифровізації всіх матеріальних потоків для забезпечення безперебійного функціонування об'єктів критичної інфраструктури [2].

Аналіз практичної діяльності великих суб’єктів енергетичної галузі за період 2019–2024 років дозволив ідентифікувати зміну фундаментальної парадигми управління запасами в межах стратегічного обліку [3]. Якщо у докризовий період підприємства використовували модель Just-in-Time, спрямовану на мінімізацію складських залишків задля вивільнення обігового капіталу [3], то сучасні реалії довели стратегічну виправданість переходу до моделі Just-in-Case [1]. Такий перехід від оптимізаційної до захисної моделі управління запасами свідчить про трансформацію облікової політики в напрямі пріоритету безперервності діяльності над короткостроковою ефективністю. Статистичні дані підтверджують суттєве уповільнення оборотності активів у галузі, де середня тривалість зберігання матеріалів зросла в декілька разів [3]. Таке зростання ідентифікується аналітиками як свідоме формування безпекового буфера, що є критичним для виживання системи [4]. Управлінський облік у такому контексті має гарантувати стовідсоткову наявність критичних вузлів та паливних ресурсів незалежно від волатильності ринку чи раптових логістичних розривів [2].

Важливим елементом сучасного інструментарію управлінського обліку є впровадження ризик-орієнтованого підходу через використання ABC/XYZ-аналізу, що інтегрований із динамічною матрицею загроз [3]. Інтеграція

класичних методів управлінської аналітики з безпековими сценаріями дозволяє трансформувати облік із ретроспективного у прогностичний інструмент. Це дозволяє диференціювати ресурси за ступенем їхнього впливу на живучість енергосистеми та стає аналітичним базисом для ієрархізації логістичного забезпечення підприємства [1]. Наприклад, ресурси червоної зони, до яких належить паливо та унікальні вузли генеруючих потужностей, потребують щоденного жорсткого лімітування та моніторингу, тоді як допоміжні матеріали можуть обліковуватися за спрощеною процедурою [3]. Такий підхід дозволяє менеджменту зосередити вісімдесят відсотків контрольних зусиль на найбільш критичних позиціях, що забезпечують енергетичну автономність регіонів у критичні моменти [4]. Організація такого обліку базується на принципах прозорості та суворої відповідності міжнародним стандартам [2].

Особливого значення набуває цифрова трансформація облікових процесів через впровадження інтегрованих ERP-рішень [3]. Цифровізація управлінського обліку забезпечує синхронізацію фінансових, виробничих і логістичних даних у єдиному інформаційному середовищі. Використання інтелектуальних модулів дозволяє автоматизувати розрахунок оптимального розміру замовлення з урахуванням ймовірнісних факторів затримок на кордонах та волатильності цін [1]. Справжньою новацією для вітчизняного енергосектору є синхронізація управлінської номенклатури запасів із міжнародною системою кодування NATO Stock Number (NSN) [4]. Гармонізація внутрішніх класифікаторів із системою NSN створює передумови для стандартизованої ідентифікації ресурсів у міжнародному логістичному середовищі. Це забезпечує повну прозорість обліку технічної допомоги від іноземних партнерів [3], спрощує логістичну взаємодію з постачальниками з країн Європейського Союзу та суттєво підвищує рівень довіри міжнародних донорів до цільового використання наданих ресурсів [2].

Логістична децентралізація виступає ще одним критичним елементом стратегії стійкості, що потребує детального облікового обґрунтування [1]. Традиційна модель концентрації запасів на великих централізованих складах в умовах воєнного стану є надто вразливою [3]. Рекомендується перехід до системи територіально розподілених мобільних хабів, що дозволяє скоротити час доставки необхідних запчастин до місць аварійних робіт із кількох годин до лічених хвилин [4]. З позиції управлінського обліку така модель потребує впровадження динамічних нормативів запасів та оперативної аналітики у режимі реального часу. За попередніми розрахунками, така модель підвищує загальну живучість системи енергозабезпечення на сімдесят відсотків, забезпечуючи оперативне відновлення інфраструктури після пошкоджень [3]. Крім того, цифрові трансформації дозволяють інтегрувати аналітичні рішення безпосередньо у вертикаль формування стратегічних векторів розвитку енергосуб'єкта [3].

Екологізація управління матеріальними ресурсами в межах стратегії сталого розвитку передбачає впровадження елементів циркулярної економіки

[1]. Поєднання принципів сталого розвитку з інструментами управлінського обліку формує додатковий економічний ефект та зміцнює фінансову стійкість підприємств. Управлінський облік вторинної сировини та створення обмінного фонду відновлених вузлів дозволяють знизити витрати на закупівлі нових матеріалів до п'ятнадцяти відсотків [3]. Це стає критично важливим в умовах дефіциту обігових коштів [2]. Використання цифрових ідентифікаторів, таких як QR-коди або RFID-мітки, дозволяє мінімізувати ризики втрат та забезпечити наскрізний контроль кожної одиниці запасу від моменту надходження до моменту встановлення на об'єкті [3].

Наукова новизна дослідження полягає у теоретичному обґрунтуванні та практичній апробації інтегрованої моделі управлінського обліку енергопідприємств, що поєднує ризик-орієнтовану аналітику, цифрову трансформацію облікових процесів та міжнародні стандарти логістичного кодування NSN [3;4]. Запропонований підхід формує концептуальну модель управлінського обліку воєнного типу, адаптовану до умов високої невизначеності та логістичної турбулентності. На відміну від традиційних підходів, запропонована концепція розглядає управлінський облік не лише як фундаментальну складову системи підтримання національної енергостійкості в періоди мілітарних загроз та дестабілізації постачальницьких ланцюгів [1;3].

На завершення варто підкреслити, що реалізація запропонованих заходів щодо модернізації управлінського обліку дозволить підприємствам галузі не лише підвищити фінансову дисципліну [1], а й фундаментально посилити національну безпеку [4]. Поєднання міжнародних стандартів кодування [4], сучасних методів аналітики та принципів resilience-менеджменту створює надійний фундамент для стабільного функціонування критичної інфраструктури [2]. У стратегічній перспективі це забезпечує інституційну спроможність енергопідприємств діяти проактивно, а не реактивно, формуючи модель випереджального управління ризиками. Це гарантує стабільність навіть у надскладних умовах 2026 року [1]. Таким чином, управлінський облік еволюціонує до рівня стратегічного драйвера, що забезпечує енергетичну незалежність держави перед будь-якими глобальними викликами [3].

1. Про енергетичну стратегію України на період до 2050 року. Розпорядження КМУ № 373-р від 01 трав. 2023 р. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/373-2023-%D1%80
2. Про забезпечення діяльності об’єктів критичної інфраструктури під час дії воєнного стану. Закон України № 3723-IX від 22.05.2024. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/3723-20
3. Цифрові трансформації управлінського обліку в енергетиці. *Економіка та суспільство*. 2025. № 15. DOI: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-76-108
4. NATO Stock Number (NSN) – Guide to Codification and Logistics. NSPA Documents. URL: https://eportal.nspa.nato.int/ac135/data/pdf/ACodP1_E.pdf

KRAVCHENKO SVITLANA, Sc.D., professor,
National Scientific Centre "Institute of Agrarian Economics"
National Academy of Agrarian Sciences of Ukraine, Kyiv, Ukraine

THEORETICAL AND METHODOLOGICAL APPROACHES TO PROMOTING THE DEVELOPMENT OF ENTREPRENEURIAL ACTIVITY IN RURAL AREAS

Numerous academic works by various scholars during the period of martial law were devoted to the study of theoretical and methodological approaches to stimulating the development of entrepreneurial activity in rural areas [1, pp. 10–27]. In particular, attention is focused on the specific features of the organisational and economic framework for ensuring the competitiveness of agribusiness enterprises and ways to enhance their competitiveness (rationalisation of production costs; high-quality processing and storage of crops; ecological, economic and technical modernisation of grain storage facilities; introduction of innovations into production processes and improvement of technical equipment; analysis of the competitive environment, etc.). The organisational mechanism for the development of agribusiness entities is linked to the optimisation of resource use and an adaptive management system, whilst the economic mechanism is linked to the use of economic regulation tools, financial support for development incentives, and the enhancement of performance, socio-economic stability and the competitiveness of agribusiness entities [2, pp. 86–97]. Furthermore, it is argued that the organisational and economic mechanism for the development of agricultural enterprises is aimed at diversifying production, processing and high-quality storage of products, compliance with 'Green Deal' standards, the introduction of precision farming systems and digital transformation (AI analytics, IoT sensors, GPS systems), and the realisation of opportunities to attract foreign investment.

In the course of their research, scientists have emphasised the need to foster long-term sustainability, flexibility, adaptability, stability and competitiveness within the agricultural sector's business structures, utilising adaptive, comprehensive and integrated ESG factors in development strategies and the management of credit and financial flows (the use of social programmes, innovative environmental technologies and digital solutions, and platforms fostering transparent trust among stakeholders). Adaptive financial security strategies (use of flexible budgeting and planning, digital tools, cost and efficiency control, diversification of activities, creation of a reserve fund, participation in insurance and risk management programmes). Attention has also been focused on precision agricultural engineering systems, smart farming, institutional support for the implementation of innovations, regulatory state support, and systematic state planning to enhance the effectiveness of technical and technological modernisation in agro-industrial production.

A group of researchers has drawn attention to the integration of systemic risk management into the mechanisms of operational and strategic management within the economic activities of agricultural enterprises, and to ways of enhancing their

investment attractiveness. It has been argued that a credit-oriented financing model (short- and medium-term debt financing) for agricultural business enterprises hinders investment and innovation in a market environment and creates disruptions or imbalances in financial provision [3, pp. 60–70].

Taking into account the need to manage production quality and the sustainability of the agribusiness sector, strengthen ties with stakeholders, consider the region's socio-economic indicators, optimise production costs and the interests of local communities, and apply the key principles of the methodology for continuous process improvement, a SMART-oriented, relevant, valid, adaptive structural-functional model of transparent management of social responsibility by agricultural business enterprises.

The paper demonstrates the need to stimulate the innovative development of agricultural business enterprises, enhance their resilience, adaptability, liquidity, solvency and competitiveness, and ensure sustainable development in rural areas. The criteria for the innovative development of rural areas include index-indicator-based (calculation of indicators and indices of innovation implementation); innovation-infrastructure-based; institutional (regulatory and legal framework for innovation implementation); and others. A group of researchers has substantiated the need to enhance the investment attractiveness of business entities, the use of investment and innovation strategies for the operation of agricultural business structures; projects for high-quality production, processing and storage of products; models for optimising organisational and managerial, administrative and economic structures and business development resources; digital monitoring of the ability to create value for investors, financial and credit stability, solvency, operational stability, business potential, the balance of financial and credit flows, etc.

1. Kravchenko, S., Malik, M., & Shpykuliak, O. (2025). Development of integration structures in the agricultural sector of the economy in wartime conditions. Ekonomika APK, 32(2), 10–27. (Scopus). DOI : https://doi.org/10.32317/ekon.apk/2.2025.10 URL: https://eapk.com.ua/web/uploads/pdf/Ekonomika%20APK,%20Vol%2032,%20No%202,%202025-10-27.pdf.

2. Kravchenko, S. (2025). Analysis of the organizational and economic development of entrepreneurial structures in the agricultural sector of the economy under martial law. Moderní aspekty vědy : LX. Díl mezinárodní kolektivní monografie / Mezinárodní Ekonomický Institut s.r.o. Česká republika: Mezinárodní Ekonomický Institut s.r.o., P. 86–97. DOI : https://doi.org/10.52058/60-2025 URL: http://perspectives.pp.ua/public/site/mono/mono-60.pdf.

3. Shpykuliak O., Malik M., Kravchenko S., Zaburanna L. (2024). Organizational and Economic Support for the Development of Business Entities in Agriculture in a State of War. Ekonomika APK, 31(2). 60–70. (Scopus). DOI : https://doi.org/10.32317/2221-1055.202402060 URL: https://eapk.com.ua/web/uploads/pdf/%E2%80%9CEkonomika%20APK%E2%80%9D,%20Vol.%2031,%20No.%202,%202024_-60-70.pdf.

VOVAKA ELINA, higher education student
Scientific supervisor – **ZAIKA SVITLANA**, Ph.D., professor,
professor of the Department of Management, Business, and Administration
State Biotechnological University, Kharkiv

MANAGEMENT DECISIONS IN THE PROCESS OF RESOLVING ORGANIZATIONAL CONFLICTS

Organizational conflict is a natural phenomenon in the functioning of any complex system where different interests, roles, and responsibilities interact. It arises in situations of conflicting goals, limited resources, or different visions of how to achieve results. In such conditions, the nature of the management response is crucial, since it is the management's decisions that determine whether the conflict will become a source of destabilization or an impetus for improving organizational mechanisms.

In this context, a management decision should be viewed as a conscious choice of alternatives based on the analysis of information, assessment of possible consequences, and determination of development priorities [3]. This approach allows us to move from intuitive responses to a structured decision-making process, within which conflict is treated as a management task. Classifying decisions according to their scale of impact, the level of certainty of the situation, and the way they are prepared creates a basis for distinguishing between operational steps and long-term changes in the structure of the organization.

In the early stages, conflict usually manifests itself through a decrease in communication openness, an increase in mistrust, or hidden competition between departments. If such signals are ignored by management, tension gradually builds up. That is why preventive management decisions should include establishing clear feedback procedures, defining rules for resource allocation, and forming transparent criteria for evaluating work performance. In this sense, management choices should include both responding to existing conflicts and creating conditions that reduce the likelihood of their occurrence.

The experience of large organizations operating in complex social conditions shows that the formal implementation of corporate responsibility programs does not always lead to a reduction in conflict [1]. Tensions may persist even with investments in regional development or social initiatives if decisions on the distribution of benefits are perceived as unfair. In this case, the management process requires a deeper analysis of stakeholder expectations and a rethinking of approaches to interacting with them.

Internal organizational conflicts have their own specifics, as they are related to the distribution of powers, competition for resources, and different understandings of professional standards. Managing such situations requires clear coordination between structural units and the identification of persons responsible for preparing and implementing decisions. Studies of conflicts in multi-level organizations show that delays in management response or the lack of clear procedures increase tension and

undermine trust in leadership [2]. Accordingly, the timeliness and consistency of management actions are key conditions for stabilizing the situation.

Information support for the decision-making process plays a significant role. In a conflict situation, it is important to gather a complete picture of the circumstances, compare the positions of the parties, and assess possible scenarios for the development of events. Incomplete or distorted information can lead to wrong choices that will exacerbate the conflict. Therefore, the management process should include analytical data processing, expert assessments, and modelling of alternatives. This sequence reduces subjectivity and increases the validity of decisions.

An important tool for stabilizing internal organizational relations is collective discussion of alternatives. Group decision-making allows different points of view to be taken into account and a more balanced management position to be formed. Although the final responsibility remains with the decision-maker, preliminary dialogue helps to reduce tension and increases the level of acceptance of the chosen alternative by the team.

Conflict can serve a constructive function if the management decision is aimed at eliminating the causes of the contradictions. In this case, the rules of interaction are reviewed, areas of responsibility are clarified, and resource allocation mechanisms are improved. Such changes allow the organization to move to a new level of functioning, in which previous problems do not recur. If the management response is formal in nature, the conflict becomes chronic and periodically recurs in different variations.

Conflicts that go beyond the boundaries of the organization and are related to interaction with external partners or local communities are particularly challenging. In such situations, management decisions must take into account a wide range of interests and long-term consequences. Experience with corporate interaction in different regions of the world confirms that ignoring the local context and simplifying the causes of conflicts leads to escalating tensions [1]. Therefore, effective resolution is only possible with in-depth analysis of the social environment and open dialogue.

Thus, management decisions in the process of resolving organizational conflicts are a central mechanism for ensuring stability and development. Their quality is determined by a combination of an analytical approach, timely response, clear procedures, and consideration of the interests of all parties. It is this coordination that allows the conflict to be transformed from a source of destabilization into a factor in the renewal of the organizational system and the strengthening of its internal integrity.

1. Bezzola S., Gunther I., Brugger F., Lefoll E. CSR and local conflicts in African mining communities. *World Development*. 2022. Vol. 158. https://doi.org/10.1016/j.worlddev.2022.105968
2. Melnyk A. Organizational conflict management in multinational state-owned enterprises. *Economy and Society*. 2025. Vol. 79. DOI: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-79-24
3. Zaika S., Shaforenko I. The Essence and Classification of Management Decisions: Theoretical and Methodological Aspect. *Three Seas Economic Journal*. 2024. Vol. 5. № 1. P. 62-68. DOI: https://doi.org/10.30525/2661- 5150/2024-5-9

WEI REN, postgraduate student,
Scientific advisor – **IERSHOVA NATALIA**, Doctor of Economics, Professor
Professor of the Department of Accounting and Finance,
National Technical University "Kharkiv Polytechnic Institute", Kharkiv

IMPERATIVES OF FORMING AN ADAPTIVE HR SYSTEM IN THE MODERN ENVIRONMENT

In the paradigm of development of modern human resource management systems, the adaptability of the system goes beyond purely instrumental characteristics and is a strategic priority for ensuring long-term stability, resilience and competitiveness of the organization. An adaptive human resource management system is understood as an integrated set of principles, methods and tools for human capital management, capable of quickly responding to changes in the internal and external environment and aligning the strategic goals of the organization with the skills and potential of its employees. The implementation of such a system requires a transition from a static model of human resource management to a flexible, dynamic and digitally oriented management system. Adaptability in the human resource management system is defined as an integrated human capital management system endowed with the following capabilities:

- Identification of relevant challenges;
- Rapid adaptation of human resource management policies and processes;
- Alignment of employee skills with strategic goals;
- Maintaining a balance between organizational stability and flexibility.

In this context, the adaptive architecture of human resources is a multi-level structure consisting of the following layers: Strategic layer (alignment of human resource management strategy with corporate strategy); The system is divided into three levels: functional level (innovation of core HR processes, such as selection, development, assessment and motivation); instrumental level (implementation of digital technologies and HR analytics); and behavioral level (facilitation of employee adaptation). In this article, we present a modular model of HR system adaptability, consisting of the following interrelated elements:

1. Input module (environmental challenges): digitalization and automation; global competition for talent; demographic changes; crises and security factors; increased risks specific to the company.

2. Transformation module (personnel adaptation mechanisms): strategic workforce planning; flexible employment models (teleworking, hybrid work models); talent and knowledge management; lifelong learning; digitalization of human resources (HR information systems, HR analytics).

3. Risk management module: identification of HR risks (staff turnover, reduced capacity utilization); integration of internal controls into HR processes; use of analytical tools for risk forecasting; ensuring employee safety and data protection.

4. Systems and culture module: implementation of flexible methodologies for developing an adaptive organizational culture; increasing employee engagement;

transformational leadership.

5. Results module: Increasing employee productivity; strengthening organizational resilience; reducing risks in the field of human resources management; ensuring strategic flexibility of the company.

Development of a human resources management system. Adaptive resilience should be based on a set of complementary principles, including strategic integration, flexibility and adaptability, proactive actions, digital transformation, talent orientation, sustainable development, risk management and adaptive corporate culture.

The relationship between the adaptability of the human resource management system and organizational resilience is systemic and manifests itself in several interrelated aspects.

First, an adaptive human resource management system ensures the development of resilient human capital, which allows for rapid response, learning, and recovery in crisis situations. Cultivating qualities such as resilience, flexible thinking, emotional stability, and the ability to work in an uncertain environment strengthens the overall resilience of the organization.

Second, the use of flexible human resource management practices (for example, remote work, project teams, and adaptive incentive systems) allows for the development of structural resilience, i.e. the ability to quickly and effectively adapt internal processes.

Third, the digitalization of human resource management processes and the use of analytical tools improve risk predictability and decision-making speed, thus creating the necessary elements for resilience in crisis situations.

Fourth, the integration of a risk-based approach into human resource management allows for the creation of a proactive resilience model, promptly identifying threats related to human resources and minimizing their impact.

Fifth, an adaptive organizational culture created through human resource management systems ensures psychological and social stability of employees, thereby strengthening trust, commitment and the ability to adapt to change. Various challenges affecting changes in human resource management systems include digital transformation, globalization, demographic changes, shortage of highly qualified specialists and crises (in particular, economic instability and security risks). To address these challenges, human resource management systems must promote adaptability, flexibility, resilience and the ability to train employees.

A key element of adaptability is the digitalization of human resource management processes through the use of data analytics, automated human resource information systems (HRIS), e-learning platforms and performance assessment tools. This helps to increase the effectiveness of management decisions, reduce operational risks and increase transparency in human resource management processes.

In addition, an adaptive HR system should be based on the principles of agile management, which include decentralized decision-making, improved teamwork and a results-oriented approach. It is also important to build a corporate culture that

promotes innovation, openness to change and employee involvement.

Therefore, the adaptability of HR systems is important for the sustainable development and competitiveness of the company in the face of modern social challenges. Achieving this goal requires a comprehensive approach that combines technical, organizational and behavioral elements of HR management and integrates HR strategy into the overall development strategy of the company.

1. Bondar M., Iershova N., Chaika T. Strategic management accounting as an information platform for measuring innovation of the enterprise. *SHS Web of Conferences*. 2019. https://surl.lu/bzhtfl; https://doi.org/10.1051/shsconf/20196706006
2. Єршова Н.Ю. Удосконалення теоретико-методичних основ інформаційного забезпечення управління сталим розвитком підприємства. *Енергозбереження. Енергетика. Енергоаудит*. 2020. No 10. С. 38-44. URL: https://surl.li/dfvkot http://nbuv.gov.ua/UJRN/ecee_2020_10_7
3. Iershova N.Y., Portna O.V., Nikiforov A.A., Tereshchenko D.A., Tkachenko M.O., Streimikis J. Social Component of Business Model Competitiveness: Analytical Dimension and Management Approaches. *Montenegrin Journal of Economics*. 2025.Vol. 21. No 3. Pp. 209-224.doi: 10.14254/1800-5845/2025.21-3.1611.
4. Iershova N. YU., Ren Wei. A modern view of human resources management in companies: a practical context. *Управління розвитком соціально-економічних систем: матеріали IX Міжнародної науково-практичної конференції*. Харків: ДБТУ, 2025. pp. 458-460. https://repo.btu.kharkiv.ua/server/api/core/bitstreams/175af355-7cb2-48b2-b629-93519460a046/content
5. Ren Wei, Iershova N. Improvement of theoretical and methodological basis of hr management in the context of new trends and challenges. *Bulletin of the National Technical University Kharkiv Polytechnic Institute (economic sciences)*. DOI: 10.20998/2519-4461.2025.3.113
6. Wei R., Iershova N. Innovations in management in the transition to the 5.0 Era: information systems for HR-management [Electronic resource] - https://repository.kpi.kharkov.ua/server/api/core/bitstreams/a13fe1c1-6c88-4c09-98b4-730ca206ad40/content
7. Єршова Н. М., Жень Вей Оцінювання ефективності персоналу: методичний підхід для IT-компаній. Acta Academiae Beregsasiensis. Economics. 2025. Випуск 10. DOI: 10.58423/2786-6742/2025-10-84-96 https://aab-economics.kmf.uz.ua/aabe/article/view/309/300

ZAIKA SVITLANA, candidate of economic sciences, professor,
State Biotechnological University, Kharkiv, Ukraine
SKUDLARSKI JACEK, dr inż., adiunkt dydaktyczny
Warsaw University of Life Sciences, Warsaw*a, Poland*

INTEGRATING STAKEHOLDER PERCEPTIONS INTO AN AI-BASED PROJECT RISK ASSESSMENT SYSTEM

In the current stage of project management development, risk assessment is gradually shifting from intuitive analysis toward the use of digital analytical models. Whereas previously the identification of potential threats relied mainly on managerial experience or expert judgment, today algorithmic systems capable of processing large volumes of information and generating informed forecasts are becoming increasingly important. In particular, the use of machine learning methods makes it possible to identify relationships between project implementation parameters, analyze past experience, and determine the probability of risks occurring at the early stages of project planning [1].

At the same time, despite the growing role of technological solutions, the effectiveness of project evaluation depends not only on the accuracy of algorithms. As demonstrated by the findings of previous research [2], the consistency and quality of analytical preparation directly influence the course of project implementation, since preliminary analysis provides the foundation for managerial decision-making. Therefore, even with the availability of modern digital tools, it remains necessary to consider a broader range of factors that extend beyond purely technical indicators.

This is largely explained by the fact that any project operates within a social environment where its progress and outcomes are assessed by different stakeholder groups. Managers, implementers, users of project results, and partners may perceive both the implementation process and the associated level of risk differently. As noted by G. Udeh [3], these differences are shaped by stakeholders' roles, interests, and expectations, which influence their perception of the acceptability of specific deviations during project implementation. Consequently, the same situation may be evaluated differently by various stakeholder groups, thereby introducing additional uncertainty into the management process.

In this context, traditional risk assessment models, which primarily focus on quantitative parameters such as timelines, costs, or technical indicators, are unable to fully reflect the actual state of a project. This highlights the need to integrate stakeholder perceptions into an AI-based project risk assessment system that combines formalized data with the subjective evaluations of participants.

Such evaluations can be obtained through surveys, expert assessments, or the analysis of textual communications, after which they can be transformed into quantitative indicators. Incorporating these indicators into analytical models enables the development of a more multidimensional assessment system in which risk is viewed not only as a technical phenomenon but also as a social one. This makes it possible to account for user expectations, managerial viewpoints, and the assessments

of project performers.

Within such a model, even minor deviations may take on different meanings depending on how they are perceived by particular stakeholder groups. For example, a delay in execution may be acceptable to the implementation team while causing concern among end users of the project results. Including such perceptions in the analytical framework helps avoid situations in which formally acceptable parameters are accompanied by negative social evaluations.

The application of artificial intelligence facilitates the integration of heterogeneous information, as algorithms are capable of combining quantitative indicators with qualitative assessments and identifying their interrelationships. As a result, a more comprehensive understanding of project risks can be achieved, taking into account both technical implementation characteristics and stakeholder perceptions.

For socially oriented management systems, this approach is especially relevant, as projects in such contexts are assessed not only on the basis of economic performance but also in terms of their acceptability to different stakeholder groups. Therefore, integrating stakeholder perceptions into an AI-based project risk assessment system enables a transition from a narrowly technical analysis toward a more comprehensive understanding of the factors influencing project implementation.

Thus, the combination of artificial intelligence capabilities with the social dimension of project activities provides a new foundation for risk assessment that corresponds to contemporary management needs. This approach supports more informed decision-making and allows for the diversity of stakeholder expectations to be considered throughout the project implementation process.

1. Davis K. An empirical investigation into different stakeholder groups perception of project success. *International Journal of Project Management*. 2017. Vol. 35. P. 604-617. DOI: https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2017.02.004

2. Priya M., Kumar K. Project Development and Evaluation of Project Risk Analysis Model Using Machine Learning Algorithms. *International Scientific Journal of Engineering and Management*. 2025. Vol. 4. P. 1-9. DOI: https://doi.org/10.55041/ISJEM05026

3. Udeh G. The Impact of Project Evaluation and Analysis on Project Success: A Case Study of Ugi Technologies, Lagos, Nigeria. *Systemic Analytics*. 2024. Vol. 2. P. 256-278. DOI: https://doi.org/10.31181/sa22202428

ОПОДАТКУВАННЯ ПІДПРИЄМСТВ, ПОДАТКОВЕ ПЛАНУВАННЯ ТА КОМПЛАЄНС



БАЛАШОВА ОЛЕНА, к.е.н., доцент,
доцент кафедри фінансів, банківської справи та підприємництва
ГАЙЧЕНЯ ЮЛІЯ, здобувач вищої освіти
Донбаська державна машинобудівна академія, м. Краматорськ

СТРАТЕГІЧНА СИНЕРГІЯ ПОДАТКОВОГО КОМПЛАЄНСУ ТА ПЛАНУВАННЯ В СИСТЕМІ УПРАВЛІННЯ СУЧАСНИМ ПІДПРИЄМСТВОМ

У сучасних умовах ведення бізнесу характеризується високим ступенем невизначеності та зростаючою складністю податкового законодавства. Питання ефективного управління податковими зобов'язаннями набувають особливої актуальності для суб'єктів господарювання, що вимагає розробки механізмів оптимізації податкового навантаження при суворому дотриманні вимог державних органів. Податковий комплаєнс-контроль і податкове планування стають ключовими інструментами, що безпосередньо впливають на фінансові результати та конкурентоспроможність компаній.

Податковий комплаєнс-контроль є комплексною системою заходів, спрямованих на забезпечення відповідності діяльності організації вимогам законодавства[1]. Він виступає невід'ємною частиною внутрішнього контролю підприємства та відіграє вирішальну роль в управлінні податковими ризиками.

Основними функціями цього інструменту є:

– ефективне зниження ймовірності ризиків через мінімізацію загроз дозволяє підприємству успішно уникати нарахування штрафів, пені та інших видів фінансових санкцій;

– система забезпечення відповідності передбачає постійний моніторинг актуальних вимог законодавства та вчасне запобігання виникненню помилок у податковій звітності;

– регулярний податковий аудит виступає ключовим елементом загальної системи комплаєнсу та забезпечує ретельну перевірку звітності на відповідність правовим нормам;

– надійний репутаційний захист сприяє формуванню позитивного іміджу компанії як відповідального платника податків у відносинах із партнерами та державою.

Податкове планування спрямоване на оптимізацію навантаження у межах чинного законодавства [2]. Це не просто дотримання норм, а активна розробка стратегії виплат, що враховує особливості діяльності фірми.

Елементи ефективного планування включають:

- вибір найбільш оптимальних форм ведення бізнесу з погляду оподаткування;
- використання передбачених законом податкових пільг та преференцій;
- структурування угод з урахуванням їхніх майбутніх фіскальних наслідків;
- пошук законних способів мінімізації податкових виплат.

Найбільша ефективність досягається при одночасному використанні цих інструментів. Податковий комплаєнс-контроль допомагає оцінити ризики обраних методів планування, тоді як планування вказує на сфери, що потребують особливої уваги контролю.

Інтегрований підхід надає компанії ряд переваг, а саме:

– забезпечення балансу між мінімізацією навантаження та дотриманням закону;

– підвищення інвестиційної привабливості завдяки прозорості фінансової діяльності;

– надання керівництву цінної інформації для прийняття стратегічних та оперативних рішень;

– уникнення дублювання управлінських функцій та ефективне використання ресурсів.

В умовах інтеграції України до європейського економічного простору вітчизняна практика податкового комплаєнсу зазнає суттєвих трансформацій, орієнтуючись на кращі світові стандарти. Державна податкова служба України активно впроваджує елементи горизонтального моніторингу для великих платників податків, що базується на принципах взаємної довіри та прозорості. Важливим етапом стала масштабна автоматизація контрольних процедур, зокрема через функціонування системи АСК ПДВ-2, що стимулює суб'єктів господарювання до розбудови надійних систем внутрішнього податкового аудиту.

Світові тенденції сьогодні диктують жорсткі вимоги до податкової прозорості, що безпосередньо впливає на діяльність українських компаній, які працюють на зовнішніх ринках. Зокрема, досвід США та Європейського Союзу демонструє перехід до тотального контролю за фінансовими потоками через впровадження системи FATCA щодо іноземних рахунків та Директиви DAC6, яка зобов'язує розкривати транскордонні схеми агресивного податкового планування.

Особливої уваги заслуговує діяльність Організації економічного співробітництва та розвитку (ОЕСР), яка ініціювала впровадження Плану дій BEPS. Цей глобальний проект спрямований на боротьбу з розмиванням податкової бази та штучним виведенням прибутку з-під оподаткування. Для українського бізнесу це означає необхідність адаптації до нових правил трансфертного ціноутворення та звітності у розрізі країн (Country-by-Country Reporting) [3].

Крім того, досвід провідних азійських економік, таких як Сінгапур, свідчить про ефективність використання «регуляторних пісочниць» та цифрових сервісів, які дозволяють автоматично розраховувати податки на основі даних комерційних операцій. Загальносвітовий тренд на діджиталізацію адміністрування не лише спрощує процедури дотримання законодавства, а й робить податковий комплаєнс невід'ємною частиною щоденних операційних процесів, трансформуючи податкову функцію підприємства з технічної на

стратегічну.

Узагальнюючи результати дослідження, слід наголосити, що підвищення якості управління податковими зобов'язаннями вимагає відмови від фрагментарних рішень на користь побудови цілісної моделі стратегічного розвитку. Нами розроблено комплекс практичних рекомендацій, спрямованих на посилення фінансової стійкості суб'єктів господарювання через інтеграцію функцій планування та комплаєнсу.

Запропоновані заходи передбачають впровадження єдиної податкової політики, яка б інтегрувала функцію планування в загальні бізнес-процеси, а також активне інвестування в сучасні IT-рішення для автоматизації обліку, що є критично важливим для зниження ризику людської помилки та підвищення точності розрахунків. Особлива увага має приділятися розбудові внутрішньої системи моніторингу ризиків та забезпеченню прозорості податкової стратегії, що є основою для формування довіри з боку інвесторів та контролюючих органів. Взаємозв'язок цих компонентів, що складають ядро сучасного управління фінансами, наочно представлено на рисунку 1.



Рис. 1. – **Комплексна модель стратегічного управління податковим комплаєнсом та плануванням на підприємстві**

Джерело: власна розробка авторів

Висновок. Грамотне поєднання податкового комплаєнс-контролю та планування чинить суттєвий позитивний вплив на фінансову стійкість фірми. Перехід від формального дотримання вимог до ризик-орієнтованого підходу є необхідною умовою сталого розвитку бізнесу в сучасних реаліях.

1. Лега, О. В., Безкровний, О. В., Ромаш, Д. В., Шевченко, А. О., Турченко, А. Ю. Податковий комплаєнс: сутність, значення та стратегії впровадження. *Актуальні питання економічних наук.* 2025. DOI: https://doi.org/10.5281/zenodo.14949251
2. Податковий кодекс України. Закон України № 2755-VI від 02.12.2010 (зі змінами та доповненнями). *Верховна рада України.* URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2755-17
3. Лоскоріх Г.Л., Перчі О.Ф. Сутність імплементації плану BEPS для бюджетно-податкової системи України. *Інвестиції: практика та досвід.* 2024. №15. С. 147-154. DOI: https://doi.org/10.32702/2306-6814.2024.15.147

БОНДАРУК ДІАНА, здобувачка вищої освіти
Науковий керівник – **БАЛАН АЛЛА,**
к.е.н, доцент кафедри обліку, аналізу і аудиту
Національний університет «Одеська політехніка», м. Одеса

ІНТЕГРАЦІЯ ТЕХНОЛОГІЙ ШТУЧНОГО ІНТЕЛЕКТУ В СИСТЕМУ ПОДАТКОВОГО ОБЛІКУ ФАРМАЦЕВТИЧНОГО ДИСТРИБ'ЮТОРА

У сучасних умовах фармацевтичний ринок України стикається з подвійним викликом: необхідністю суворого дотримання галузевих стандартів (GDP) та складним адмініструванням податкових зобов'язань. Для дистриб'юторів, які оперують тисячами найменувань із різними ставками ПДВ (7% та 20%), традиційний бухгалтерський облік стає «вузьким місцем», де людська помилка може призвести до блокування податкових накладних та значних штрафів.

Поточний етап цифровізації, зокрема успішне функціонування Електронного кабінету та систем електронного адміністрування ПДВ, створює необхідне підґрунтя для переходу до інтелектуальних систем аналізу даних. Як зазначають дослідники, хоча автоматизація вже мінімізує адміністративні витрати, існуючі системи потребують посилення в частині предиктивного контролю, що стає можливим завдяки застосуванню технологій штучного інтелекту [1]. Саме тому впровадження ШІ (наприклад, MindBridge) стає логічним кроком для виведення прозорості податкових процесів на новий рівень [2].

Для ілюстрації практичного значення ШІ розроблено матрицю рішень (табл. 1), яка демонструє, як цифрові інструменти нівелюють критичні ризики підприємства.

Таблиця 1 – **Інструментарій ШІ у вирішенні проблем податкового обліку**

Виявлений ризик / Проблема	Функціональний модуль ШІ	Очікуваний результат
Помилки у ставках ПДВ (7% та 20%)	Transaction Explorer	Автоматичне виявлення некоректних нарахувань до подання декларації
Зростання простроченої дебіторки	Ageing-аналіз	Прогнозування термінів оплати та ідентифікація ризикових боржників
Ризик виникнення касових розривів	Predictive Analytics	Моделювання податкових наслідків перед укладанням контрактів
Недостовірність показників Балансу	Pre-close audit	Усунення розбіжностей між обліком та первинними документами

Джерело: систематизовано автором на основі [2].

Практичне впровадження цих інструментів забезпечує 100% охоплення транзакцій, що скорочує час на звірку документів на 60-70%. Крім того, предиктивна аналітика на 30% підвищує точність планування грошових потоків, що є критичним для високооборотної фармацевтичної галузі.

Впровадження ШІ дозволяє змінити парадигму взаємодії з аудиторами та

професійними консультантами. Керівництво отримує «інтерактивний дашборд», який візуалізує теплові карти ризиків. Це дозволяє здійснювати стратегічний нагляд та приймати обґрунтовані рішення без необхідності глибокого занурення в технічні бухгалтерські реєстри.

Економічний ефект від такої інтеграції проявляється через зниження комплаєнс-ризиків та оптимізацію оборотного капіталу. Це критично важливо в умовах воєнного стану, коли стійкість критичної інфраструктури фармацевтичного сектору трансформувалася з суто економічної категорії у фундаментальну складову національної безпеки. Безперебійність постачання лікарських засобів є фактором життєздатності територіальних громад, що вимагає від бізнесу модернізації та цифровізації процесів згідно зі Стратегією сталого розвитку України (табл. 2) [3].

Таблиця 2 – **Стратегічні орієнтири розвитку оптової торгівлі фармацевтичними товарами**

Назва документа	Ключові цілі	Умови розвитку
Стратегія сталого розвитку України	Цифровізація бізнес-процесів та модернізація економіки	Вимагає автоматизації, впровадження ІТ-рішень та електронного документообігу
Стратегія розвитку системи охорони здоров'я до 2030 року	Гармонізація стандартів якості з ЄС та доступність ліків	Підтримує впровадження електронних систем обліку та простежуваності

Джерело: систематизовано автором на основі [3].

Використання ШІ-платформ дозволяє малому та середньому бізнесу подолати «цифрові розриви», знизити витрати та підвищити гнучкість ланцюгів постачання. Таким чином, інтеграція ШІ перетворює податковий облік на проактивну систему фінансової безпеки. Це не лише стабілізує роботу підприємства, а й зміцнює критичну інфраструктуру територій, гарантуючи сталий доступ населення до медичної допомоги.

Економічний ефект від такої інтеграції проявляється через три ключові канали:

1. Зниження комплаєнс-ризиків: мінімізація помилок у звітності унеможливлює нарахування штрафних санкцій та ризик блокування податкових накладних;
2. Оптимізація оборотного капіталу: автоматизований контроль допомагає вивільнити «заморожені» кошти в дебіторській заборгованості, що критично важливо для підтримки ліквідності підприємства;
3. Предиктивне планування: можливість бачити майбутнє податкове навантаження в режимі реального часу повністю відповідає векторам цифровізації та автоматизації податкового адміністрування, визначеним у державній стратегії доходів [4].

Окрім операційної ефективності, інтеграція ШІ в податковий облік дистриб'ютора є інструментом зміцнення безпекової стійкості критичної

інфраструктури фармацевтичного сектору. Використання інтелектуальних систем дозволяє забезпечити безперервність постачання лікарських засобів до територіальних громад, мінімізуючи ризики, пов'язані з логістичними збоями та інституційними розривами, що цілком узгоджується з пріоритетами Стратегії сталого розвитку України до 2030 року.

Проведений аналіз інтеграції технологій штучного інтелекту в систему податкового обліку фармацевтичного дистриб'ютора дозволяє узагальнити ключові результати та визначити їхній вплив на ефективність облікових процесів.

Впровадження ШІ-інструментів, таких як MindBridge, дає змогу перейти від традиційної реактивної моделі обліку до проактивної системи фінансового контролю. Автоматизована аналітика в режимі реального часу знижує критичні ризики, зокрема помилки у ставках ПДВ та недостовірність звітності.

В умовах воєнного стану стійкість фармацевтичного сектору є складовою національної безпеки. ШІ не лише оптимізує внутрішні процеси, а й сприяє стабільності критичної інфраструктури, забезпечуючи безперебійність постачання лікарських засобів до територіальних громад.

Цифровізація податкового адміністрування відповідає пріоритетам Стратегії сталого розвитку України до 2030 року. Використання інтелектуальних систем допомагає бізнесу інтегруватися в цифрові екосистеми, підвищує прозорість ринку та сприяє доступу населення до необхідної медичної допомоги.

Отже, інтеграція штучного інтелекту є важливим кроком для забезпечення фінансової стабільності та довгострокової стійкості фармацевтичної галузі.

1. Селіванова Н. М., Калабіна В. О., Мінжирян Н. І. Особливості електронного адміністрування податків. Економіка: реалії часу. Науковий журнал. 2025. № 1 (77). С. 56-62. URL: https://economics.net.ua/files/archive/2025/No1/56.pdf.

2. MindBridge – Штучний інтелект для фінансового аудиту та аналізу ризиків. MindBridge AI. URL: https://www.mindbridge.ai/.

3. Балан А. А. Безпекова стійкість критичної інфраструктури оптової торгівлі фармацевтичними товарами в контексті сталого розвитку територій. Сталий розвиток – стан та перспективи : зб. матеріалів V Міжнар. наук. симп. (Львів-Славсько, 21-24 січ. 2026 р.). Львів : Вид-во Львівської політехніки, 2026. С. 543-548. URL: https://science.lpnu.ua/sites/default/files/attachments/2025/40390/important-doc/06lushchikmariyazbirnikmaterialivvsimpoziumu.pdf.

4. Національна стратегія доходів до 2030 року. Схвалено розпорядженням Кабінету Міністрів України від 27 грудня 2023 р. № 1218-р. URL: https://www.kmu.gov.ua/npas/pro-skhvalennia-natsionalnoi-stratehii-dokhodiv-do-2030-s1218-271223.

БЕЗКРОВНИЙ ОЛЕКСАНДР, к.е.н., доцент,
професор кафедри фінансів, економічних досліджень і туризму
ПИЛИПЕНКО ОЛЕКСІЙ, здобувач вищої освіти
Полтавський державний аграрний університет, м. Полтава

ЕВОЛЮЦІЯ ТА СУЧАСНІ ТРАНСФОРМАЦІЇ СИСТЕМ МАЙНОВОГО ОПОДАТКУВАННЯ: СВІТОВИЙ ДОСВІД ТА УКРАЇНСЬКІ РЕАЛІЇ

У світовій практиці справляння майнових податків відіграє, якщо не визначальну, то одну з головних ролей у формуванні джерел наповнення бюджету. Через систему майнового оподаткування держава може впливати на особисте споживання її громадян. Майнові податки дозволяють мобілізувати в розпорядження держави грошові кошти найбільш заможних верств суспільства.

Майнові податки є однією з найдавніших форм фінансових відносин між владою та суспільством. Їхня еволюція пройшла декілька етапів свого становлення та розвитку.

У Давньому Єгипті та Вавилоні податки нараховувалися на основі розміру земельних ділянок. У Середньовічній Європі панувала система «подимного» (від димаря/печі) або «поголовного» оподаткування.

В Англії XVII ст. існував «податок на вікна». Оскільки скло було дорогим, кількість вікон свідчила про багатство власника. Це призвело до того, що люди почали закладати вікна цеглою – ранній приклад негативного впливу податку на архітектуру та здоров'я.

З розвитком картографії та права власності держави, як свідчить С. Котляренко, почали створювати кадастри – систематизовані реєстри нерухомості. Це дозволило перейти від суб'єктивної оцінки до об'єктивних показників (площа, якість ґрунту). Як наслідок, більшість розвинених країн перейшли до системи оподаткування від ринкової вартості [2].

Розвиток майнового податку в Україні відображає її складний шлях від феодалізму до ринкової економіки. Київська Русь та Литовська доба – основним об'єктом була земля. Податки мали натуральний характер (частка врожаю) або формувалися як «подимне» – з кожного господарства.

Період Російської імперії (XIX ст.) – існував чіткий розподіл на поземельний податок та податок з міських будівель. Останній залежав від дохідності будинку (орендної плати), що вже тоді наближало систему до економічної логіки.

В радянський період, коли приватна власність на землю була ліквідована, майнові податки трансформувалися у символічну «плату за користування» або збори з власників транспортних засобів (переважно для фінансування дорожнього будівництва).

Відразу після здобуття незалежності розпочався складний етап адаптації податкового законодавства та запровадження плати за землю. Після реформи 2015 року відбулося включення податку на нерухоме майно та транспортного податку до складу податку на майно як місцевого податку. Це стало кроком до

фінансової децентралізації [3, 4].

Сьогодні у світі існують три основні моделі, які впливають на побудову систем майнового оподаткування в окремих країнах (табл. 1) і які Україні варто враховувати для вдосконалення власної системи.

Таблиця 1 - **Порівняльний аналіз систем майнового оподаткування [1, 2]**

Країна	Основна модель оцінки	Ставки (орієнтовні на 2025-2026 рр.)	Куди йдуть кошти	Особливість / Світовий досвід
США	Ринкова вартість (Market Value)	0,5 % – 2,5 % (залежить від штату та округу)	100 % до місцевих бюджетів (школи, поліція, дороги)	Громадяни самі голосують за зміну ставок, якщо хочуть покращити інфраструктуру району.
Велика Британія	Оціночні групи (Banding System)	Фіксована сума для кожної з 8 груп (A–H)	Місцеві органи влади (Council Tax)	Податок платить не власник, а мешканець (орендар).
Німеччина	Умовна вартість (Unit Value)	Базова ставка (0,35 %) × Муніципальний коефіцієнт	Муніципалітети	Наразі триває реформа: перехід від застарілих оцінок до актуальних ринкових показників.
Естонія	Вартість землі (Land Value)	0,1 % – 2,5 % лише за землю	Місцеві бюджети	Унікальна модель: будівлі не оподатковуються взагалі. Це стимулює власників забудовувати землю ефективно.
Франція	Теоретична орендна плата	Прогресивна, встановлюється громадами	Місцеві органи та державний бюджет	Існує додатковий «Податок на багатство» для нерухомості вартістю понад 1,3 млн євро
Польща	Площа (Square Meter)	Фіксована сума за 1 м² (макс. межі встановлює держава)	Гміни (місцеві громади)	Модель схожа на українську, але з більш жорстким контролем та вищою ефективністю збору.

Незважаючи на розмаїття моделей, представлених у табл. 1, світова практика майнового оподаткування сьогодні стикається з низкою спільних викликів, зумовлених цифровізацією та зміною клімату. Так, у країнах європейського союзу дедалі частіше майнові податки корелюються з енергоефективністю будівель. Власники «зеленої» нерухомості отримують пільги, тоді як власники енергозатратних споруд сплачують підвищені ставки.

Іншим викликом є механізм діджиталізації процесів оцінки майна.

Використання технологій Big Data та штучного інтелекту дозволяє податковим органам США та Великої Британії проводити масову оцінку майна у режимі реального часу, мінімізуючи корупційні ризики та суб'єктивізм.

Узагальнення українських реалій в сфері майнового оподаткування крізь призму світового досвіду (зокрема порівняння з польською та німецькою моделями) виявляє кілька критичних точок, які потребують реформування. Зокрема, проблема бази оподаткування, адже, на відміну від більшості розвинених країн, де податок розраховується від вартості, в Україні базою залишається площа об'єкта. Це створює соціальну несправедливість, коли власник застарілої квартири в спальному районі та власник елітної новобудови в центрі міста з однаковою площею сплачують ідентичний податок.

Поряд з цим існую проблема узгодженості реєстрів. Так, значна частина нерухомості в Україні, досі не внесена до Державного реєстру речових прав. Це призводить до того, що органи місцевого самоврядування недоотримують значну частину потенційних надходжень від сплати майнового податку.

Відсутність повноцінного автоматичного обміну даними між кадастрами та податковими органами також сповільнює процес адміністрування.

Підсумовуючи вищесказане зауважимо, що майнове оподаткування є не лише фіскальним інструментом, а й фундаментом місцевого розвитку. Світовий досвід доводить: коли громадяни бачать прямий зв'язок між сплаченим податком на житло та якістю доріг чи шкіл у своєму районі, рівень податкової культури зростає. В той же час, для України пріоритетом на найближчі роки має стати поступовий перехід до оподаткування ринкової вартості майна та повна верифікація реєстрів нерухомості. Це дозволить перетворити податок на майно з допоміжного збору на основне джерело фінансової стійкості територіальних громад, забезпечуючи їхню справжню автономію в межах децентралізації.

1. Іванов Ю. Б., Тищенко В. В. Міжнародне оподаткування : навч. посіб. Харків : ХНЕУ ім. С. Кузнеця, 2022. 324 с.
2. Котляренко С. П. Світовий досвід реформування системи майнового оподаткування та можливості його імплементації в Україні. *Економіка та держава*. 2023. № 5. С. 45–51.
3. Офіційний сайт Державної податкової служби України. Статистична інформація щодо надходжень місцевих податків. URL: https://tax.gov.ua/ (дата звернення: 21.03.2026).
4. Податковий кодекс України : Закон України від 02.12.2010 № 2755-VI (зі змінами та доповненнями). URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2755-17 (дата звернення: 19.03.2026).

БОРИСЮК ОЛЕНА, к.е.н, доцент, доцент кафедри фінансів
Волинський національний університет імені Лесі Українки, м. Луцьк

КОМПЛАЄНС ЯК ОСНОВА ВІДПОВІДАЛЬНОГО ТА ПРОЗОРОГО УПРАВЛІННЯ НА ПІДПРИЄМСТВІ

У сучасному бізнес-середовищі підприємства стикаються з безліччю вимог – законодавчих, етичних, корпоративних та міжнародних. Для того щоб підприємство могло стабільно розвиватися, залучати інвестиції, зберігати довіру партнерів і клієнтів, йому необхідно не лише працювати в рамках закону, а й дотримуватися високих стандартів доброчесності. Саме в цій площині набуває особливої ваги комплаєнс – система внутрішніх механізмів контролю та дотримання вимог, яка стає не тільки обов'язковим елементом управління, але й важливою частиною корпоративної культури.

Комплаєнс – це не тільки механізм контролю, але й складова стратегічного управління підприємством**,** що визначає його здатність діяти відповідально, прозоро і ефективно. Упровадження комплаєнсу сприяє зниженню юридичних та репутаційних ризиків, підвищенню довіри з боку клієнтів, партнерів і державних органів, а також покращенню корпоративної культури [1].

Комплаєнс на підприємстві – це система заходів, спрямованих на регулярне дотримання законодавства, нормативних вимог і внутрішніх корпоративних політик. Він охоплює управління комплаєнс-ризиками, навчання персоналу, моніторинг процесів та впровадження механізмів контролю для попередження порушень і фінансових втрат.

Комплаєнс-система включає в себе оцінку ризиків невідповідності, пошук і усунення слабких місць у процесах підприємства, а також постійний моніторинг дотримання норм і правил. Це допомагає запобігати ситуаціям, коли компанія може випадково або навмисно порушити вимоги законодавства чи внутрішні стандарти, що в подальшому тягне за собою штрафи, санкції чи репутаційні втрати [2].

Комплаєнс-менеджмент виступає частиною корпоративного управління – він інтегрується у стратегічне планування, управління ризиками і процеси прийняття рішень підприємства. Це означає, що комплаєнс не працює як окремий «штрафний механізм», а стає природною складовою всіх бізнес-процесів, від найвищого рівня управління до щоденної операційної діяльності.

Серед ключових компонентів комплаєнсу можна відмітити [3, с. 238]:

- розробка чітких політик і процедур, які враховують вимоги законодавства й стандартів міжнародного і національного рівнів;
- регулярне навчання працівників про стандарти поведінки, корпоративну етику та вимоги відповідності;
- система внутрішніх перевірок і контролю для виявлення порушень на ранніх етапах;
- механізми реагування на виявлені невідповідності та коригувальні дії.

Однією з головних переваг комплаєнсу є підвищення довіри до підприємства. Компанії, які демонструють відповідальний підхід до дотримання вимог, сприймаються як надійні партнери, що особливо важливо при роботі з інвесторами, державними органами та міжнародними контрагентами. Така поведінка створює стабільну репутацію, сприяє залученню нових можливостей і забезпечує конкурентну перевагу [4, с.15].

Крім того, ефективна комплаєнс-система зменшує юридичні та фінансові ризики. Порушення законодавства чи стандартів можуть призвести до значних штрафів, блокування діяльності або втрати ліцензій, що може мати катастрофічні наслідки для підприємства [5, с.267]. Своєчасне виявлення та виправлення недоліків допомагає уникати таких наслідків і підтримувати фінансову стабільність компанії. Комплаєнс також може сприяти операційній ефективності підприємства. Чітко визначені процеси, стандартизовані процедури та системи контролю дозволяють зменшити кількість помилок, скоротити час на усунення невідповідностей і забезпечити узгодженість дій у всіх підрозділах. У підсумку підприємство працює більш організовано та прогнозовано.

У сучасних умовах, коли вимоги до бізнесу стають все складнішими і більш різноманітними, комплаєнс стає не лише обов'язковим елементом управління, а й конкурентною перевагою підприємства на внутрішньому та міжнародному ринках**.** Отже, будь-яке підприємство, яке прагне бути успішним, прозорим і відповідальним перед усіма зацікавленими сторонами**,** має інтегрувати комплаєнс у свою управлінську стратегію як ключовий елемент системи корпоративного управління.

1. Братчук У. П. Фінансовий комплаєнс як інструмент удосконалення фінансової архітектури. *Економіка і організація управління.* 2023. № 3(51). URL: https://doi.org/10.31558/2307-2318.2023.3.2 .
2. Борисюк О.В., Дацюк-Томчук М.Б. Сутність та принципи професійної етики фінансиста в сучасних умовах. *Інклюзія та суспільство.* 2025. №1. DOI https://doi.org/10.32782/2787-5137-2025-1-1.
3. Вовчак О. Д., Єндоренко Л. О. Удосконалення системи фінансового моніторингу в банках України та оцінювання комплаєнс-ризиків. *Problems of Economy. 2023*. № 3. С. 237-243. URL: http://jnas.nbuv.gov.ua/article/UJRN-0001490332.
4. Колодізєв О. М. Система комплаєнсу в банках: нові властивості та виклики сучасності. Сучасні проблеми фінансового моніторингу : зб. матеріалів VI Всеукр. наук.-практ. конф., 23 листоп. 2018 р. Харків : ХНЕУ ім. С. Кузнеця, 2018. С. 13-16. URL: http://repository.hneu.edu.ua/handle/123456789/20258.
5. Мулик А. К. Загальні підходи до організації комплаєнсу в банках. *Науковий вісник Ужгородського університету.* Серія: Право. 2023. Т. 1, вип. 79. С. 266-271. URL: http://visnyk-pravo.uzhnu.edu.ua/article/view/288618/282274.

ГАСАНОВА ВІКТОРІЯ, здобувач вищої освіти
Науковий керівник – **РИБЧАК ЗОРЯНА,** к.т.н., доцент
доцент кафедри інформаційних систем та мереж
Національний університет «Львівська політехніка», м. Львів

ОПТИМІЗАЦІЯ ПРОЦЕСІВ ОБЧИСЛЕННЯ ПОДАТКОВИХ ЗОБОВ'ЯЗАНЬ ПЛАТНИКІВ У СИСТЕМІ ДЕРЖАВНОЇ ПОДАТКОВОЇ СЛУЖБИ УКРАЇНИ

У сучасних умовах реформування вітчизняної податкової системи та впровадження стандартів цифрового урядування особливої актуальності набуває проблема підвищення ефективності обчислення та адміністрування податкових зобов'язань платників. Зростання кількості суб'єктів оподаткування, ускладнення податкового законодавства та необхідність забезпечення прозорості й достовірності розрахунків зумовлюють потребу у кардинальному вдосконаленні відповідних процесів. У цьому контексті оптимізація обчислення податкових зобов'язань постає не лише як адміністративне завдання, а й як стратегічний пріоритет розвитку Державної податкової служби України.

Оптимізація процесів обчислення податкових зобов'язань передбачає впровадження інформаційних систем і цифрових платформ для автоматизованого розрахунку, верифікації та контролю правильності нарахованих сум. До ключових інструментів у цій сфері належать: Електронний кабінет платника податків, автоматизовані системи перехресної перевірки даних, системи електронного документообігу та аналітичні модулі на основі великих даних (*Big Data*). Їх застосування дозволяє ДПС оперативно виявляти розбіжності між задекларованими і фактичними показниками, мінімізувати помилки при розрахунку зобов'язань та суттєво скорочувати час опрацювання звітності платників [1].

Впровадження автоматизованих систем обчислення та контролю податкових зобов'язань позитивно впливає на ефективність роботи ДПС за кількома ключовими напрямами. По-перше, скорочується час опрацювання податкової звітності та формування податкових повідомлень-рішень, що підвищує оперативність реагування на порушення. По-друге, підвищується точність розрахунків завдяки алгоритмічній перевірці, яка унеможливлює людський фактор та арифметичні помилки. По-третє, автоматизація процесів сприяє зниженню адміністративного навантаження як на співробітників ДПС, так і на самих платників за рахунок скорочення кількості перевірок та спрощення процедури декларування [2].

Важливою перевагою оптимізації є також підвищення рівня прозорості та довіри до системи оподаткування. Цифрові інструменти автоматизованого обчислення забезпечують повну простежуваність (*Audit trail*) кожної операції розрахунку, що дозволяє платникам самостійно перевіряти правильність нарахованих сум через Електронний кабінет у режимі реального часу. У

результаті кількість спорів між платниками та податковими органами щодо правильності обчислення зобов'язань суттєво скорочується, а рівень добровільного дотримання податкового законодавства зростає [3].

Оптимізація обчислення податкових зобов'язань – це не просто технічна модернізація ДПС, а формування принципово нової моделі відносин між державою та платником, де роль людського втручання зведена до мінімуму, а кожен розрахунок підкріплений верифікованими цифровими даними.

Для забезпечення комплексної оптимізації процесів обчислення податкових зобов'язань доцільно виокремити три стратегічні вектори:

1. Автоматизоване обчислення та верифікація зобов'язань (впровадження алгоритмів автоматичного розрахунку сум податків на основі даних з реєстрів, банківських звітів та митних декларацій, що дозволяє виявляти заниження бази оподаткування без ініціювання перевірки).
2. Інтеграція інформаційних систем ДПС (забезпечення безшовного обміну даними між підсистемами обліку платників, реєстром декларацій, Державним казначейством та банківською системою для усунення дублювання функцій і формування єдиного інформаційного простору).
3. Аналітика та оцінка податкових ризиків на основі Big Data та штучного інтелекту (використання алгоритмів машинного навчання для автоматичного виявлення платників з ознаками заниження зобов'язань та ухилення від оподаткування ще на етапі обробки звітності).

Нижче в табл. 1 наведено порівняння традиційного та оптимізованого підходів до обчислення податкових зобов'язань.

Таблиця 1 - **Порівняльна характеристика підходів до обчислення податкових зобов'язань**

Параметр	Традиційний підхід	Оптимізований підхід
Метод розрахунку	Ручна перевірка декларацій інспектором	Автоматизований алгоритмічний розрахунок
Джерела даних	Лише подана звітність платника	Перехресна перевірка з реєстрами, банками, митницею
Час обробки	Від кількох днів до тижнів	Оперативно (у режимі реального часу)
Ризик помилки	Високий (людський фактор)	Мінімальний (алгоритмічна верифікація)

**сформовано автором*

Для практичного впровадження оптимізованої системи обчислення податкових зобов'язань у ДПС рекомендовано дотримуватися такого алгоритму:

1. Аудит існуючих процесів (картографування поточних процедур обчислення зобов'язань, виявлення «вузьких місць», дублювань і джерел систематичних помилок у роботі підрозділів ДПС).

2. Стандартизація та структуризація даних (*Data Standardization*) (формування єдиних форматів обміну даними між усіма інформаційними системами ДПС та зовнішніми реєстрами, забезпечення якості вхідних даних як основи для точного обчислення).

3. Впровадження автоматизованих підсистем розрахунку (поетапне введення в дію модулів автоматичного обчислення за окремими видами податків із пілотним тестуванням і поступовим масштабуванням на всю систему ДПС).

4. Навчання персоналу та управління змінами (підготовка співробітників ДПС до роботи в умовах автоматизованих систем, формування культури роботи з цифровими інструментами та аналітичними дашбордами замість паперових форм).

Ефективність оптимізації процесів обчислення податкових зобов'язань проявляється не лише у зростанні надходжень до бюджету, а й у підвищенні загального рівня дотримання податкового законодавства платниками. Зокрема, впровадження автоматизованих систем у ДПС України в рамках Плану цифрового розвитку передбачає скорочення часу на адміністрування бюджетного відшкодування ПДВ, автоматизацію стягнення податкового боргу та підвищення ефективності контролю за трансфертним ціноутворенням. Таким чином, оптимізація обчислення зобов’язань трансформує роль інспектора від виконавця розрахункових функцій до аналітика, зосередженого на вирішенні нестандартних ситуацій [2].

Особливо гострою в умовах воєнного часу залишається проблема технічної готовності інфраструктури в окремих регіонах та забезпечення безперервної роботи інформаційних систем ДПС. Подолання зазначених бар'єрів є необхідною умовою повноцінної цифрової трансформації системи адміністрування податкових зобов'язань в Україні [1].

Отже, оптимізація процесів обчислення податкових зобов'язань платників у системі ДПС України є стратегічно важливим напрямом підвищення ефективності фіскальної системи держави. Подальший розвиток цього напряму значною мірою залежатиме від системності цифрової трансформації ДПС та здатності держави забезпечити належну законодавчу, технічну й кадрову підтримку відповідних реформ.

1. Latkovskyi P. P. Digitalization of Tax Administration in Ukraine: Main Acquisitions and Problems. *Economic Theory and Law*. 2024. № 4. С. 58-78. URL: http://econtlaw.nlu.edu.ua/2024/12/19/digitalization-of-tax-administration-in-ukraine-main-acquisitions-and-problems/
2. ДПС автоматизує стягнення податкового боргу. 7eminar. 2025. URL: https://7eminar.ua/news/4198-dps-avtomatizuje-styagnennya-podatkovogo-borgu
3. Цифровізація системи податкового адміністрування. *Legal Position*. 2023. № 3. URL: https://legalposition.umsf.in.ua/archive/2023/3/28.pdf
4. Plan tsyfrovoho rozvytku DPS Ukrainy. Ministerstvo finansiv Ukrainy. URL: https://mof.gov.ua/storage/files/Plan-tsyfrovoho-rozvytku-DPS.pdf

ДОБРУНІК ТЕТЯНА, к.е.н, доцент
доцент кафедри бухгалтерського обліку, аналізу та аудиту
Одеський національний економічний університет, м. Одеса

ПОДАТКОВІ АСПЕКТИ ДІЯЛЬНОСТІ ФЕРМЕРСЬКИХ ГОСПОДАРСТВ

Фермерство України завжди було й в умовах сьогодення залишається потужним драйвером національної аграрної економіки. Саме фермерські господарства показали свою здатність протистояти викликам зовнішнього середовища в умовах політико-економічної нестабільності. Стійкість такої форми господарювання підтверджується зростанням зареєстрованих фермерських господарств навіть під час повномасштабної війни на території нашої держави. За офіційними даними, станом на 1 січня 2025 року, в Україні було зареєстровано 50783 юридичних осіб з організаційно-правовою формою «фермерське господарство», на початок 2022 року – зареєстровано 48868 таких суб'єктів агробізнесу [1].

Варто відзначити, що діючі фермерські господарства відрізняються за розміром землекористування, та спеціалізацією аграрного виробництва. Як зазначають експерти проекту «Німецько-український агрополітичний діалог» (APD), у практиці національного агробізнесу склалася усталена практика неформальної класифікації підприємств за розміром землекористування, а саме експертами та аналітиками аграрного ринку використовуються такі градації: малі фермери – господарства з площею землекористування до 150-200 га, в окремих випадках до 500 га; середні господарства – від 200 (500) до 10000 га; великі підприємства – понад 10000 га [2, с. 9-10].

Фермерські господарства спеціалізуються, в основному, на виробництві продукції рослинництва, що складає 16% від загального виробництва усіма категоріями суб'єктів агробізнесу. Виробництво продукції тваринництва становить лише 3,9% загального обсягу. Незважаючи на значну чисельність фермерських господарств, їх доля у загальному виробництві продукції сільського господарства залишається порівняно незначною – 13,6% від загального обсягу [2, с. 20]. Фермерський сектор залишається переважно дрібно- та середньотоварним, малі фермери забезпечують 41,0%, середні за розміром землекористування – 45,7% виробленої усіма фермерськими господарствами продукції [2, с. 23].

Діяльність фермерських господарств має свої особливості, яка відзначається залученням у виробничий процес таких специфічних активів, як сільськогосподарські угіддя та біологічні активи, що дозволяє фермерським господарствам забезпечувати отримання економічних вигід у процесі біологічної трансформації біологічних активів, виробництві та реалізації аграрної продукції, а також продукції її переробки на власних потужностях або на давальницьких умовах.

У сучасних реаліях податкового регулювання діяльності фермерських

господарств, більшість з них знаходяться на галузевій спрощеній системі оподаткування (далі – ССО) зі сплатою єдиного податку 4 групи для аграрних товаровиробників, що передбачає справляння податкових зобов'язань за встановленими відсотками від нормативної грошової оцінки земельної ділянки окремого виду сільськогосподарських угідь. Для суб'єктів агробізнесу така система оподаткування є більш привабливою, оскільки база оподаткування не залежить від отриманих результатів виробничо-господарської діяльності.

Введення такого фіскального механізму, як мінімальне податкове зобов'язання (далі – МПЗ), негативно позначилося на податковому навантаженні саме фермерських господарств, більшість з яких є невеликими за розмірами землекористування. Механізм застосування МПЗ передбачає врахування сплачених податків за попередній податковий період у зменшення визначеної суми загального мінімального зобов'язання, яке обчислюється з кожної земельної ділянки окремого виду сільськогосподарських угідь. Специфіка ведення аграрного виробництва зумовлює альтернативність оподаткування суб'єктів агробізнесу, формування податкових платежів, які можуть бути враховані при справлянні податкових зобов'язань, визначенні різниці між МПЗ і сумою сплачених податків, що підлягає додатковій сплаті суб'єктами агробізнесу відповідно до вимог податкового законодавства. Враховуючи, що більшість фермерських господарств знаходиться на галузевій групі спрощеної системи оподаткування, а також діяльність фермерських господарств впроваджується, в основному, членами такого господарства та залученням найманих працівників тільки для виконання сезонних польових робіт, різниця між визначеним МПЗ та такими податками, що враховуються на зменшення цієї величин буде досить суттєвою саме для фермерських господарств. Основними податковими зобов'язаннями для фермерських господарств, які сплачують єдиний податок 4 групи ССО є зобов'язання з ПДФО та військового збору доходу найманих працівників та з виплаченої орендної плати власникам земельних часток (паїв) за користування такими ділянками. Базою для розрахунку як єдиного податку 4 групи, так і МПЗ є нормативна грошова оцінка земельної ділянки. Проте, ставки ЄП 4 групи є значно меншими, ніж встановлений коефіцієнт для розрахунку МПЗ. Так, у 2026 році МПЗ буде розраховано з коефіцієнтом 0,057 від НГО земельної ділянки, а ставка для обчислення єдиного податку 4 групи для ріллі становить 0,95% від НГО 1 га земельної ділянки. Податковим кодексом регламентовані преференції з визначення МПЗ для сімейних фермерських господарств, які зареєстровані як фізичні особи-підприємці та є платниками єдиного податку четвертої групи, коефіцієнт становить 50 % загальної ставки МПЗ [3]. Чинний механізм МПЗ є особливо обтяжливим для невеликих фермерських господарств, коли сума фактично сплачених податків є меншою за встановлений розрахунковий розмір МПЗ, що підтверджується власними дослідженнями справляння податкових зобов'язань фермерським господарством (табл. 1).

Таблиця 1 - **Розрахунок податкових зобов'язань на основі МПЗ при застосуванні спрощеної системи оподаткування**

Показники	2023 рік	2024 рік
Загальне МПЗ, грн	539618,20	781752,60
МПЗ у розрахунку на 1 га, грн	1417,00	2052,80
Загальна сума сплачених податків, зборів, платежів протягом податкового (звітного) року, грн	382192,50	452741,00
Різниця між сумою МЗП та загальною сумою сплачених податків, зборів, що підлягає додатковому перерахуванню до місцевих бюджетів, грн.	157425,66	329011,68
Сума, що підлягає додатковому перерахуванню до місцевих бюджетів у розрахунку на 1 га, грн.	413,4	864,0

Джерело: власні дослідження автора

Таким чином, незалежно від обраної системи оподаткування, фермерські господарства зобов'язані сплачувати податкові платежі у розмірі, що не може бути нижчим за величину загального МПЗ, розрахованого з урахуванням площі використовуваних сільськогосподарських угідь. Запровадження механізму МПЗ суттєво вплинуло на підвищення рівня податкового навантаження на фермерські господарства, що призводить до вилучення додаткових фінансових ресурсів у період здійснення найбільш витратних етапів аграрного виробництва. У зв'язку з цим, для забезпечення стабільного функціонування та ефективного розвитку фермерських господарств у перспективі доцільним є удосконалення механізму розрахунку МПЗ шляхом запровадження коригувального або зниженого коефіцієнта саме для фермерських господарств, як пріоритетної форми підприємництва в агробізнесі. При цьому доцільно враховувати розміри землекористування фермерських господарств, а також виробничу спеціалізацію їхньої сільськогосподарської діяльності.

.

1. Кількість зареєстрованих юридичних осіб за організаційно-правовими формами господарювання. Державна служба статистики України: офіційний вебсайт. URL: https://ukrstat.gov.ua/edrpoy/ukr/EDRPU_2024/ks_opfg/arh_ ks_opfg_24.htm (дата звернення: 11.03.2026).
2. Сікачина О., Гагалюк Т. Аналітичний огляд структури аграрного сектора України в контексті європейської інтеграції. Агрополітичний звіт URL: https://www.apd-ukraine.de/ua/projektentwicklungen/veroeffentlichungen (дата звернення: 11.03.2026).
3. Податковий кодекс України від 23.12.2010 № 2856-VI. *Відомості Верховної Ради України.* URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2755-17#Text (дата звернення: 12.03.2026).

ДУБОВИК ОЛЬГА, к.е.н., доцент, доцент кафедри фінансів,
ПАК АЛІНА, здобувач вищої освіти
Одеський національний економічний університет, м. Одеса

ОСОБЛИВОСТІ ЗДІЙСНЕННЯ ПОДАТКОВОГО КОНТРОЛЮ ЗА ТРАНСФЕРТНИМ ЦІНОУТВОРЕННЯМ В УКРАЇНІ

В умовах глобалізації світової економіки та активного розвитку транснаціональних корпорацій проблема трансфертного ціноутворення (ТЦУ) набуває стратегічного значення для фіскальної безпеки держави. Суть явища полягає у встановленні всередині міжнародних груп компаній цін, що суттєво відрізняються від ринкових, які були б застосовані між незалежними сторонами. Така практика створює умови для штучного перерозподілу прибутків із юрисдикцій із високим податковим навантаженням до країн із пільговим оподаткуванням. Для України це становить зону підвищених ризиків, оскільки маніпулювання трансфертними цінами безпосередньо визначає рівень доходів та витрат афілійованих підприємств, призводячи до легального приховування прибутку та недоотримання податкових надходжень державним бюджетом [1].

Особливу складність для податкового контролю становлять цифрові гіганти та корпорації, що спеціалізуються на нематеріальних активах або послугах, як приклад можна навести Apple, Google та Facebook. На відміну від компаній із фізичним товаром, де фактичне переміщення продукції можна відстежити, сервісні корпорації часто використовують агресивні стратегії на кшталт «подвійного ірландсько-голландського сендвіча». Ця схема передбачає спрямування прибутку через мережу дочірніх компаній в Ірландії та Нідерландах для максимального розмивання бази оподаткування [2].

Центральним механізмом перевірок в Україні є принцип «витягнутої руки», згідно з яким умови фінансових відносин між пов'язаними особами мають бути зіставними з умовами між незалежними суб'єктами. Операції визнаються контрольованими, якщо річний дохід платника перевищує 150 млн. грн., а обсяг операцій з одним контрагентом 10 млн. грн. Контроль здійснюється у три етапи: попередній (аналіз ризиків та моніторинг), поточний (проведення перевірок фахівцями профільних управлінь) та заключний (оформлення акта перевірки). Для аналізу зіставності контролюючі органи використовують широкий спектр даних від фінансової звітності та статистичних баз до незалежних журналістських розслідувань та інформації від митних органів.

Щороку кількість платників, які подають звіти про контрольовані операції, залишається стабільною, але суми самих операцій зростають. Податкова служба використовує ризик-орієнтований підхід, тому кількість перевірок невелика, але їхня результативність є надзвичайно високою. Донарахування за результатами перевірок складають понад 1,5-2 млрд. грн. щороку, що призводить до зменшення збитків на 10-15 млрд. грн. З 2024 року Україна

почала отримувати дані в межах стандарту CRS (Common Reporting Standard) та звітів у розрізі країн. Це дозволило податковій бачити структуру світового прибутку транснаціональних груп, що працюють в Україні.

Однією з ключових проблем принципу «витягнутої руки» є складність доведення відповідності умов контрольованих операцій, який передбачає, що ціни між пов'язаними особами мають відповідати рівню, що склався б між незалежними учасниками ринку. Проблема значною мірою обумовлена інформаційною асиметрією між платниками податків та контролюючими органами. Суб'єкти господарювання володіють більш детальною інформацією щодо економічної суті операцій, внутрішніх бізнес-процесів, ризиків і функцій сторін, тоді як податкові органи змушені робити висновки на основі обмеженого обсягу доступних даних.

Окрему проблему становить відсутність достатньої кількості релевантних порівняльних даних для застосування методів трансфертного ціноутворення. Особливо це стосується операцій з унікальними товарами, нематеріальними активами, внутрішньогруповими послугами або специфічними видами діяльності, для яких неможливо підібрати прямі ринкові аналоги. У таких випадках використання непрямих методів аналізу не завжди забезпечує належний рівень обґрунтованості результатів, що знижує ефективність податкового контролю [3].

Крім того, система трансфертного ціноутворення характеризується високим рівнем адміністративного навантаження на платників податків. Підготовка документації з ТЦУ потребує значних фінансових і трудових ресурсів, залучення спеціалізованих консультантів та проведення складного економічного аналізу. Для багатьох підприємств, особливо середнього бізнесу, такі вимоги є обтяжливими, що часто призводить до формального виконання законодавчих норм без глибокого економічного обґрунтування.

З метою підвищення ефективності податкового контролю за трансфертним ціноутворенням в Україні доцільним є удосконалення методичних підходів до аналізу зіставності операцій, розширення доступу до якісних порівняльних баз даних та перехід від формальної перевірки звітів до глибокого інтелектуального аналізу ланцюжків створення вартості.

1. Васюк Є. А. Трансфертна політика ТНК: сутність та структура. *Науковий вісник Ужгородського національного університету*. 2017. № 15 (1). С. 49-53.
2. Степаненко О. П., Травінська С. І., Михальська О. Л. Трансфертне ціноутворення в транснаціональних корпораціях: ризики для податкової системи України та шляхи їх мінімізації. *Економіка та суспільство*. 2024. Вип. 59.
3. Радченко О. Д., Поліщук П. С. Рефлексія трансфертного ціноутворення та податкових ризиків України крізь призму концепції «безпечних гаваней» міжнародного податкового регулювання. *Український економічний часопис*. 2025. Вип. 10. С. 75-83.

КАРЯКА СОФІЯ, здобувач фахової передвищої освіти
Науковий керівник – **РУДИК ВІКТОРІЯ**, спеціаліст
вищої кваліфікаційної категорії, викладач-методист,
голова циклової комісії обліково-економічних дисциплін,
Відокремлений структурний підрозділ «Аграрно-економічний фаховий коледж
Полтавського державного аграрного університету», м. Полтава

ПОДАТКОВА ПРОЗОРІСТЬ ЯК СКЛАДОВА СТІЙКОГО РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА

Сучасне підприємство функціонує в умовах підвищеної уваги з боку держави, інвесторів, споживачів та суспільства загалом. Податкова політика бізнесу перестає бути виключно інструментом мінімізації фіскального навантаження і дедалі більше розглядається як елемент соціального контракту між бізнесом і державою. У цьому контексті податкова прозорість набуває стратегічного значення, оскільки формує довіру, знижує регуляторні ризики та підтримує досягнення цілей стійкого розвитку.

Зростання вимог до розкриття нефінансової інформації, імплементація стандартів BEPS, ESG-підходів і підсилення ролі податкового комплаєнсу актуалізують потребу наукового осмислення податкової прозорості як складової ефективної системи управління підприємством. Метою статті є обґрунтування значення податкової прозорості для стійкого розвитку підприємства та визначення інструментів її інтеграції в управлінські процеси.

Податкова прозорість трактується як відкритість, повнота та достовірність інформації щодо податкових зобов'язань, підходів до їх формування та виконання підприємством. Вона охоплює своєчасне декларування, коректне застосування податкового законодавства, а також готовність до діалогу з контролюючими органами та заінтересованими сторонами.

У наукових дослідженнях податкова прозорість часто розглядається у взаємозв'язку з податковим комплаєнсом, який передбачає дотримання норм законодавства та внутрішніх процедур з метою запобігання податковим ризикам [1, с. 3–6]. На відміну від формального виконання податкових вимог, прозорість має більш широкий соціально-економічний вимір і спрямована на формування репутаційного капіталу підприємства.

В умовах соціально орієнтованої системи управління податки розглядаються як внесок бізнесу у фінансування суспільних благ. Тому податкова прозорість виступає елементом корпоративної соціальної відповідальності та підтримує реалізацію Цілей сталого розвитку ООН, зокрема у частині зміцнення інституцій та забезпечення справедливого оподаткування [2, п. 18–21].

Стійкий розвиток підприємства передбачає досягнення економічних результатів із одночасним дотриманням соціальних та екологічних зобов'язань. Податкова прозорість безпосередньо впливає на всі три складові стійкості.

З економічної точки зору прозора податкова політика знижує ймовірність

штрафних санкцій, судових спорів і донарахувань, що позитивно впливає на фінансову стабільність. Соціальний вимір проявляється через підвищення довіри з боку працівників, партнерів і громади. З екологічної позиції податкова дисципліна створює фінансові передумови для реалізації «зелених» інвестицій і екологічних програм.

Міжнародні дослідження свідчать, що компанії з високим рівнем податкової прозорості мають кращі показники інвестиційної привабливості та ESG-рейтинги [3, с. 12–15]. Для українських підприємств це особливо актуально в умовах інтеграції до європейського економічного простору.

Формування податкової прозорості потребує системного підходу та інтеграції відповідних інструментів у корпоративне управління. До ключових інструментів належать:

– розробка та впровадження податкової політики підприємства;
– внутрішній податковий контроль і аудит;
– управління податковими ризиками;
– використання цифрових рішень для обліку та звітності;
– підвищення податкової культури персоналу.

Особливу роль відіграє аналітичне забезпечення, яке дозволяє оцінювати податкове навантаження, прогнозувати наслідки управлінських рішень і своєчасно реагувати на зміни законодавства [4, с. 9–14].



Рис .1. – **Інтеграції податкової прозорості в систему управління підприємством**

Незважаючи на очевидні переваги, впровадження податкової прозорості супроводжується низкою проблем. Серед них – складність податкового законодавства, часті зміни нормативної бази, обмеженість ресурсів для впровадження сучасних комплаєнс-систем.

Перспективи розвитку податкової прозорості пов'язані з цифровізацією податкового адміністрування, гармонізацією національного законодавства з європейськими стандартами та зростанням ролі нефінансової звітності. Поступове формування культури доброчесного оподаткування сприятиме підвищенню стійкості підприємств і економіки загалом [5, с. 27–32].

Податкова прозорість є важливою складовою стійкого розвитку підприємства та ефективної соціально орієнтованої системи управління. Її впровадження забезпечує баланс між фіскальними інтересами держави та стратегічними цілями бізнесу, підвищує рівень довіри та знижує податкові ризики. Подальші дослідження доцільно спрямувати на розробку методик оцінювання рівня податкової прозорості підприємств.

1. Міністерство фінансів України. Податкова політика та прозорість публічних фінансів : офіційний вебсайт. 2024. URL: https://www.mof.gov.ua/uk/tax_policy
2. Державна податкова служба України. Податковий комплаєнс та управління податковими ризиками : інформаційні матеріали. 2023. URL: https://tax.gov.ua/diyalnist-/komplaens
3. Національний банк України. ESG та прозорість корпоративного управління у фінансовому секторі : аналітичні матеріали. 2024. URL: https://bank.gov.ua/ua/supervision/esg
4. Соколовська А. М., Райнова Л. Б. Податкова прозорість та фіскальна довіра в Україні. Фінанси України. 2022. № 6. С. 7–23. URL: https://finukr.org.ua/?page_id=723
5. Міністерство економіки України. Сталий розвиток та соціальна відповідальність бізнесу в Україні : аналітична доповідь. 2025. URL: https://www.me.gov.ua/Documents/List?lang=uk-UA

КВАСНИЦЬКА РАЇСА, д.е.н, професор, професор кафедри фінансів, банківської справи, страхування та фондового ринку
Хмельницький національний університет

СУЧАСНІ РЕАЛІЇ ОПОДАТКУВАННЯ ПІДПРИЄМСТВ АГРОБІЗНЕСУ В УКРАЇНІ

Агробізнес сьогодні є фаворитом забезпечення продовольчої безпеки не тільки на локальних рівнях, а й на глобальному – світовому рівні, а наявність коштів у суб'єктів агробізнесу є однією з найважливіших і найскладніших проблем агровиробників різних видів сільськогосподарської продукції в Україні [1]. При цьому, одним із вагомих важелів формування власних ресурсів суб'єктів агробізнесу є оподаткування їх діяльності. Так, в умовах тривалої дії воєнного стану, глобальної волатильності ринків продовольства та необхідності інтенсифікації євроінтеграційних процесів, питання фіскального регулювання агробізнесу виходять за межі суто наповнення бюджету. Податкова політика сьогодні стає інструментом виживання галузі, забезпечення її ліквідності та стимулювання інвестиційної привабливості.

Особлива гострота проблеми зумовлена специфікою сільськогосподарського виробництва, що характеризується вираженою сезонністю, залежністю від природно-кліматичних чинників та тривалим операційним циклом. Існуюча модель оподаткування, яка базується на спрощеній системі, хоч і продемонструвала свою життєздатність протягом десятиліть, наразі стикається з новими викликами. Зокрема, виникає об'єктивна потреба у перегляді критеріїв фіскального навантаження у зв'язку із впровадженням мінімального податкового зобов'язання та необхідністю детінізації земельних відносин. Крім того, процес адаптації вітчизняного законодавства до вимог Європейського Союзу диктує необхідність гармонізації податкових інструментів, що потребує глибинного переосмислення ролі пільгових режимів та спеціальних ставок ПДВ. Проблема ускладнюється адміністративними бар'єрами, зокрема функціонуванням системи моніторингу податкових накладних, яка часто не враховує галузеві особливості агровиробників, призводячи до вимивання обігових коштів підприємств.

Таким чином, обґрунтування напрямів удосконалення оподаткування суб'єктів агробізнесу є критично важливим для забезпечення паритетних умов конкуренції, стимулювання виробництва продукції з високою доданою вартістю та сталого розвитку сільських територій. Необхідність пошуку балансу між фіскальною ефективністю держави та фінансовою стійкістю аграрних підприємств визначає вибір теми дослідження та її теоретичну і практичну значущість.

Так, відповідно до чинного податкового законодавства України, підприємства сільськогосподарського сектору при оподаткуванні своєї діяльності можуть обирати між загальною системою оподаткування зі сплатою податку на прибуток та спрощеною системою оподаткування зі сплатою

єдиного податку.

Відмітимо, що сільськогосподарським товаровиробником є юридична особа незалежно від організаційно-правової форми або фізична особа - підприємець, яка займається виробництвом сільськогосподарської продукції та/або розведенням, вирощуванням та виловом риби у внутрішніх водоймах (озерах, ставках та водосховищах) та її переробкою на власних чи орендованих потужностях, у тому числі власновирібленої сировини на давальницьких умовах, та здійснює операції з її постачання [2]. При цьому, загальна система оподаткування є зручною саме для сільськогосподарських товаровиробників, які несуть суттєві витрати. Адже, базою оподаткування агровиробників є чистий дохід, тому, чим більші витрати, тим меншим буде податок на прибуток. Отже, сільськогосподарський товаровиробник як юридична особа має (може) сплачувати: податок на прибуток у розмірі 18%; єдиний соціальний внесок (ЄСВ), який становить 22%; військовий збір у розмірі 5%, а також податок на землю, розмір якого залежить від її площі; податок на нерухомість; екологічний податок.

У 2026 році агровиробники мають сплатити – 5% від нормативно-грошової оцінки землі із врахуванням коефіцієнта 0,057 при мінімальній платі з одного гектара землі від 700 грн [3]. Мінімальне податкове зобов'язання – це мінімальна величина податкового зобов'язання із сплати податків, зборів, платежів, контроль за справлянням яких покладено на контролюючі органи, пов'язаних з виробництвом та реалізацією власної сільськогосподарської продукції та/або з власністю та/або користуванням (орендою, суборендою, емфітевзисом, постійним користуванням) земельними ділянками, віднесеними до сільськогосподарських угідь [2].

Єдиним способом зменшити податкове навантаження на підприємства агропромислового комплексу є їх перехід на спрощену систему оподаткування, обліку та звітності, тобто на особливий механізм справляння податків і зборів, що встановлює заміну сплати окремих податків і зборів, встановлених Податковим кодексом України, на сплату єдиного податку, з одночасним веденням спрощеного обліку та звітності [2]. Так, юридичні особи незалежно від організаційно-правової форми, у яких частка сільськогосподарського товаровиробництва за попередній податковий (звітний) рік дорівнює або перевищує 75% можуть бути віднесені до четвертої групи платників єдиного податку. Розмір ставок з одного гектара сільськогосподарських угідь та/або земель водного фонду для платників єдиного податку четвертої групи представлено в табл. 1.

На наш погляд, для великих та середніх агропідприємств обґрунтованим є поступовий перехід від оподаткування площі земель до оподаткування реального фінансового результату, що дозволить усунути диспропорції, коли надприбуткові господарства в роки сприятливої кон'юнктури сплачують мінімальний податок, обсяг якого нівелюється інфляційними процесами. У межах реалізації стратегії «Green Deal Ukraïna», що має на меті підтримку

перспективних рішень щодо енергетичної та кліматичної політики в Україні [4], майбутня податкова модель агробізнесу має містити екологічні фільтри. Доцільним є впровадження диференційованих ставок земельного податку або єдиного податку четвертої групи залежно від індексу збереження родючості ґрунтів. Так, сільськогосподарські підприємства, які дотримуються сівозмін та використовують органічні добрива, повинні отримувати знижувальні коефіцієнти, тоді як виснажливе землекористування має каратися підвищеним податковим тиском.

Таблиця 1 - **Розмір ставок єдиного податку для підприємств - платників єдиного податку четвертої групи**

Категорія (типу) земель	Ставка у відсотках
Рілля, сіножаті та пасовища (крім ріллі, сіножатей і пасовищ, розташованих у гірських зонах та на поліських територіях, а також сільськогосподарських угідь, що перебувають в умовах закритого ґрунту)	0,95
Рілля, сіножаті та пасовища, розташовані у гірських зонах та на поліських територіях	0,57
Багаторічні насадження (крім багаторічних насаджень, розташованих у гірських зонах та на поліських територіях)	
Багаторічні насадження, розташовані у гірських зонах та на поліських територіях	0,19
Землі водного фонду	2,43
Сільськогосподарські угіддя, що перебувають в умовах закритого ґрунту	6,33

Сформовано за [2]

Таким чином, реформування оподаткування агробізнесу не повинно зводитися до механічного збільшення фіскального тиску. Стратегічний вектор має бути спрямований на створення ієрархічної системи, де складність адміністрування та обсяг зобов'язань зростають пропорційно масштабам бізнесу, а податкові преференції стають винагородою за інвестиції в переробку та екологічну сталість.

1. Kvasnytska R., Forkun I., Gordeeva T. Financial aspects of state support for agribusiness: global and national experience of Ukraine. Moderní aspekty vědy: XXXIV. Díl mezinárodní kolektivní monografie/ Mezinárodní Ekonomický Institut s.r.o. Česká republika: Mezinárodní Ekonomický Institut s.r.o., 2023. S.649-660. DOI. https://doi.org/10.52058/34-2023
2. Податковий кодекс України № 2755-VI від 02 груд. 2010 р. Верховна Рада України. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2755-17#Text
3. Смакота Я. Оподаткування фермерських господарств в Україні у 2025. URL: https://surli.cc/qtwzgn
4. Green Deal Ukraïna. URL: https://greendealukraina.org/uk/

КОРВАТ ОЛЕНА, к.е.н., доцент, провідний науковий співробітник
НДІ правового забезпечення інноваційного розвитку НАПрН України,
м. Харків

ІНСТРУМЕНТИ ПОДАТКОВОГО СТИМУЛЮВАННЯ РОЗВИТКУ СФЕРИ ВІДНОВЛЮВАНИХ ДЖЕРЕЛ ЕНЕРГІЇ

Зобов'язання країн у межах Паризької кліматичної угоди передбачають скорочення викидів парникових газів і розвиток сфери відновлюваних джерел енергії (ВДЕ). У зв'язку з капіталомісткістю, технологічною складністю та інноваційним характером відновлюваної енергетики державні стимулюючі політики направляються на створення сприятливих економічних умов, зокрема на податкове стимулювання з метою досягнення більш розширеного використання ВДЕ.

Під терміном «податковий стимул» слід розуміти чітко визначений нормами податкового законодавства інструмент, який спонукає платника податків до певної діяльності [1, с. 268]. Завдяки податковим стимулам держава спонукає економічних суб'єктів здійснювати такі дії, які відповідають інтересам держави, та не здійснювати дії, які державним інтересам не відповідають [1, с. 265-266]. Згідно з цим принципом стимули прийнято класифікувати на заохочувальні та стримувальні.

Інструменти податкового стимулювання можна розподілити на основні й додаткові [2, с. 130]. До групи основних податкових стимулів варто віднести податкові пільги (податкові знижки, податкові кредити, податкові канікули), диференціацію податкових ставок, прискорену амортизацію, зарахування певних статей видатків до витрат. Додатковими стимулами є правові норми щодо вільних податкових зон, спрощених систем оподаткування, відстрочення та розстрочення сплати податкових зобов'язань, положення міжнародних угод з питань оподаткування.

Специфіка податкового стимулювання розвитку сфери ВДЕ зумовлена особливостями самої галузі. Вона проявляється в інвестиційній спрямованості стимулів, які заохочують залучення коштів в інвестиційні проєкти і скорочення термінів їх окупності. Податкове стимулювання може мати на меті компенсацію ринкових недоліків і вирівнювання конкурентних умов між відновлюваною й традиційною енергетикою. Через фіскальні норми держава здатна стимулювати виробництво енергії з ВДЕ, розвиток інноваційних енергетичних технологій, проведення науково-дослідних і дослідно-конструкторських робіт (НДДКР), застосування виробниками і споживачами більш ефективного обладнання. Податкові інструменти можуть мати екологічну спрямованість, виконуючи стримувальну функцію стосовно використання платниками податків традиційних видів енергії, спонукаючи їх до розвитку технологій ВДЕ. Таким чином за функціональним призначенням фіскальні стимули доцільно розподілити на інвестиційні, інноваційні, ринково-орієнтовані й екологічні.

За об’єктом стимулювання податкові інструменти можна класифікувати на такі, що стимулюють: виробництво «зеленої» енергії; її споживання; інвестування в інфраструктуру, обладнання, розробку та впровадження інновацій. Згідно з даними Міжнародного інституту сталого розвитку (International Institute for Sustainable Development – IISD) фіскальні стимули є ключовими для заохочення інвестицій у відновлювану енергетику (59% з всього переліку можливих стимулюючих заходів) [3, с. 15], але вони не однаково використовуються в різних країнах. Найчастіше держави застосовують стимули, що базуються на оподаткуванні прибутку, втім це не завжди сприяє інвестиціям у початкові стадії проєктів з високими ризиками. В цьому разі ефективніше спрацьовують податки на базі витрат [3, с. iii]. У державному стимулюванні інноваційної діяльності нерідко використовуються податкові кредити на НДДКР і прискорена амортизація [4, с. 38]. Популярними стимулами для купівлі обладнання є звільнення від ПДВ і зниження митних платежів. Заохочення виробництва енергії з ВДЕ може відбуватися наданням виробникам податкових пільг або кредитів [5], а стимулювання споживчого попиту на ВДЕ – наданням податкових пільг споживачам.

Відомо, що фіскальні стимули працюють найкраще, коли уряди поєднують їх з іншими видами стимулювання [3, с. iii], зокрема з тарифною підтримкою, аукціонами, грантами, субсидіюванням, пільговим кредитуванням. Без них податкове стимулювання в сфері ВДЕ не завжди дає очікувані результати, тому що фіскальні інструменти – це лише частина заходів державної політики.

1. Магопець О. А. Теоретичні підходи до визначення сутності поняття «податкове стимулювання». *Наукові праці Кіровоградського національного технічного університету. Економічні науки*. 2014. Вип. 26. С. 265–273. URL: https://dspace.kntu.kr.ua/handle/123456789/323.
2. Демчишак Н., Щуревич О., Кобильник М. Податкове стимулювання інвестиційної діяльності: теоретичні аспекти та імплементація зарубіжного досвіду в Україні. *Галицький економічний вісник.* 2020. № 4 (65). С. 128–137. DOI: https://doi.org/10.33108/galicianvisnyk_tntu2020.04.128.
3. Mataba K. The Use of Green Tax Incentives for Renewable Energy Deployment in Emerging and Developing Countries. IISD Report. International Institute for Sustainable Development. 2025. URL: https://www.iisd.org/publications/report/green-tax-incentives-renewable-energy-emerging-developing-countries.
4. Нікітішин А. О., Пасічний М. Д. Податкове стимулювання інноваційної діяльності. *Modern engineering and innovative technologies*. 2022. Iss. 21. Part 2. С. 36–39. DOI: https://doi.org/10.30890/2567-5273.2022-21-02-014.
5. What tax incentives encourage alternatives to fossil fuels? *Tax Policy Center. Urban Institute & Brookings Institution*. October 2025. URL: https://taxpolicycenter.org/briefing-book/what-tax-incentives-encourage-alternatives-fossil-fuels-0.

КОСТЮК ЮЛІЯ, здобувач вищої освіти
Науковий керівник – **МОШКОВСЬКА ОЛЕНА**,
д.е.н., професор кафедри обліку та оподаткування,
Державний торговельно-економічний університет, м. Київ

СПРОЩЕНА СИСТЕМА ОПОДАТКУВАННЯ ДЛЯ МАЛОГО БІЗНЕСУ В УКРАЇНІ

Малий бізнес відіграє значну роль у розвитку національної економіки, адже забезпечує створення робочих місць, формує конкурентне середовище та сприяє наповненню державного і місцевих бюджетів. В Україні одним із провідних механізмів підтримки малого підприємництва виступає спрощена система оподаткування, обліку та звітності [5]. Нормативно-правову основу її функціонування визначає Податковий кодекс України [2]. Сутність спрощеної системи полягає у заміні сплати низки податків і зборів єдиним податком, що істотно полегшує ведення підприємницької діяльності, знижує адміністративні витрати та сприяє детінізації доходів. Вона має особливе значення для фізичних осіб-підприємців (ФОП), які залежно від обсягу доходу, кількості працівників та виду діяльності можуть обрати одну з чотирьох груп платників єдиного податку [3;4].

Метою даного дослідження є всебічний аналіз спрощеної системи оподаткування малого бізнесу з детальною характеристикою кожної з чотирьох груп ФОП. Спрощена система оподаткування являє собою спеціальний податковий режим, який суб'єкти малого підприємництва застосовують на добровільній основі [4]. Її використання передбачає сплату єдиного податку замість кількох загальнодержавних податків, а також ведення спрощеного обліку доходів [3].

Головною метою запровадження цієї системи є створення сприятливих умов для розвитку малого підприємництва, скорочення витрат часу та ресурсів на бухгалтерський облік і податкову звітність, а також активізація підприємницької діяльності населення. Упровадження єдиного податку стало важливим етапом становлення сучасної податкової системи України та сприяло зменшенню масштабів тіньової економіки, легалізації діяльності суб'єктів господарювання і зміцненню фінансової дисципліни [5]. Порівняльну характеристику чотирьох груп фізичних осіб-підприємців, які застосовують спрощену систему оподаткування в Україні представлено у табл. 1.

Таблиця 1 - **Порівняльна характеристика груп ФОП на спрощеній системі**

Критерій	1 група	2 група	3 група	4 група
Хто може бути платником	ФОП без найманих працівників	ФОП з найманими працівниками	ФОП (без обмеження щодо кількості працівників)	Сільсько-господарські товаро-виробники
Дозволені види діяльності	Роздрібна торгівля на	Послуги населенню та	Будь-які види діяльності (крім	Сільськогос подарське

Критерій	1 група	2 група	3 група	4 група
	ринках, побутові послуги населенню	платникам ЄП, виробництво, торгівля, ресторанна діяльність	заборонених законом)	виробництво
Наймані працівники	Не дозволені	До 10 осіб	Без обмежень	Допускаєтьс я
Граничний обсяг доходу (річний)	Встановлюється ПКУ	Встановлюється ПКУ	Встановлюється ПКУ	Не залежить від доходу
Ставка податку	Фіксована (до 10% прожиткового мінімуму)	Фіксована (до 20% мінімальної зарплати)	3% (з ПДВ) або 5% (без ПДВ) від доходу	Залежить від площі та нормативної грошової одиниці
Періодичність звітності	1 раз на рік	1 раз на рік	Щоквартально	1 раз на рік
Особливість оподаткування	Найпростіша форма діяльності	Найпоширеніша група серед малого бізнесу	Найбільш універсальна модель	Податок розраховуєт ься від площі землі

**Джерело: складено автором на основі: [3;4]*

Після аналізу даних, наведених у табл. 1, можна зробити висновок, що спрощена система оподаткування передбачає поділ підприємців на чотири групи залежно від виду діяльності, обсягу доходу та кількості найманих працівників. Перша група призначена для підприємців, які працюють самостійно без використання найманої праці та здійснюють роздрібну торгівлю на ринках або надають побутові послуги населенню. Друга група дозволяє залучати найманих працівників і є однією з найпоширеніших серед малого бізнесу. Третя група є більш універсальною, оскільки передбачає можливість співпраці як із фізичними, так і з юридичними особами та сплату податку у відсотках від доходу. Четверта група має спеціалізований характер і призначена для сільськогосподарських товаровиробників, де податок визначається залежно від площі земельних ділянок [3;4].

Спрощена система оподаткування має низку переваг, серед яких простота ведення обліку, передбачуваність податкового навантаження та зручність адміністрування. Вона сприяє розвитку самозайнятості населення та підтримує малий бізнес [5]. Разом із тим існують і певні обмеження, зокрема ліміти доходу, обмеження щодо видів діяльності та ризик втрати права на застосування спрощеної системи у разі перевищення встановлених показників [4].

Останнім часом питання реформування системи оподаткування малого бізнесу активно обговорюється на державному рівні. Зокрема, за інформацією РБК-Україна, податок на додану вартість для фізичних осіб-підприємців не планується скасовувати, однак умови його застосування можуть бути змінені.

Як зазначила віцепрем'єр-міністр Юлія Свириденко, більшість підприємців ці зміни не торкнуться, оскільки планується перегляд порогу обов'язкової реєстрації платником ПДВ [6].

Крім того, питання реформування спрощеної системи оподаткування регулярно піднімається міжнародними партнерами України, зокрема Міжнародним валютним фондом. У межах співпраці з міжнародними фінансовими організаціями Україні рекомендується вдосконалити систему оподаткування малого бізнесу, зменшити можливості для ухилення від сплати податків та підвищити прозорість підприємницької діяльності.

Отже, подальше реформування спрощеної системи повинно бути спрямоване на усунення можливостей для зловживань, забезпечення рівних умов конкуренції між різними формами бізнесу, спрощення податкового адміністрування та адаптацію податкової системи до європейських стандартів. Реалізація цих змін сприятиме розвитку малого підприємництва, підвищенню прозорості економічних процесів та зміцненню фінансової стабільності держави.

1. Державна податкова служба України. Для ФОП – платників єдиного податку першої та другої груп: про розміри ставок єдиного податку з 01.01.2025. *tax.gov.ua*. URL: https://tax.gov.ua/media-tsentr/novini/856489.html(дата звернення: 02.03.2026).
2. Державна податкова служба України – загальні новини щодо спрощеної системи. URL: https://tax.gov.ua/nove-pro-podatki--novini-/981969.html.
3. Головне управління ДПС у Тернопільській області – опис груп ФОП та умов перебування на єдиному податку. URL: https://tr.tax.gov.ua/media-ark/news-ark/print-944858.html?utm_source=chatgpt.com.
4. Спрощена система оподаткування: за яких умов ФОП (крім е-резидентів) можуть бути платниками ЄП першої – третьої груп. *Територіальні органи ДПС у Рівненській області*. URL: https://rv.tax.gov.ua/media-ark/news-ark/print-682291.html?utm_source=chatgpt.com(дата звернення: 02.03.2026).
5. Синчак, В. П. (2012). Формування спрощеної системи оподаткування у контексті державної підтримки малого бізнесу та стимулювання зайнятості населення. Облік і фінанси, (4), 50-58.
6. Новини - Останні новини України сьогодні | РБК-Україна. *Новини - Останні новини України сьогодні | РБК-Україна*. URL: https://www.rbc.ua/(дата звернення: 10.03.2026).

КРАВЧЕНКО ОЛЕНА, к.е.н, доцент,
кафедри бухгалтерского обліку і оподаткування,
АВРАМЕНКО АНАСТАСІЯ, здобувачка вищої освіти
Сумський державний університет, м. Суми

ОСОБЛИВОСТІ СПРОЩЕНОЇ СИСТЕМИ ОПОДАТКУВАННЯ В УКРАЇНІ В УМОВАХ ПОДАТКОВИХ ЗМІН

Малий бізнес відіграє важливу роль у формуванні економічної стабільності держави, забезпеченні зайнятості населення та розвитку конкурентного середовища. Суб'єкти малого підприємництва сприяють структурній перебудові економіки, насиченню внутрішнього ринку товарами та послугами, розвитку інноваційної діяльності. У зв'язку з цим державна податкова політика щодо малого бізнесу має стратегічне значення.

Одним із ключових інструментів підтримки малого підприємництва в Україні є спрощена система оподаткування, обліку та звітності. Її правове регулювання здійснюється відповідно до положень Податкового кодексу України [1], який передбачає можливість заміни сплати окремих податків і зборів сплатою єдиного податку за умови дотримання встановлених критеріїв.

Суб'єкти господарювання – фізичні особи-підприємці та юридичні особи – мають право добровільно обрати спрощену систему оподаткування за умови відповідності вимогам щодо обсягу доходу, кількості найманих працівників та видів діяльності. Реєстрація платником єдиного податку здійснюється у встановленому законодавством порядку.

Спрощена система передбачає поділ платників на чотири групи залежно від масштабів діяльності та організаційно-правової форми. Основними критеріями розмежування є граничний обсяг річного доходу, кількість найманих працівників та специфіка діяльності. Окрему четверту групу становлять сільськогосподарські товаровиробники. Для платників 1 та 2 груп встановлено граничні розміри ставок єдиного податку (до 10 % прожиткового мінімуму та до 20 % мінімальної заробітної плати відповідно). Для платників 3 групи застосовується ставка 3 % (за умови реєстрації платником ПДВ) або 5 % (без ПДВ). Для 4 групи ставки визначаються залежно від категорії земель та їх розташування.

Водночас законодавством передбачено обмеження щодо здійснення окремих видів діяльності. Зокрема, заборонено виробництво та реалізацію більшості підакцизних товарів, діяльність у сфері азартних ігор, лотерей та інші види діяльності, визначені Податковим кодексом України [1].

Суттєві зміни відбулися у 2025 році. Відповідно до Закону України «Про Державний бюджет України на 2025 рік» [2], платники єдиного податку стали платниками військового збору. Для 1, 2 та 4 груп його розмір становить 10 % мінімальної заробітної плати (800 грн щомісячно), для 3 групи – 1 % від доходу.

Крім того, з 2025 року відновлено обов'язкову сплату ЄСВ за себе для

підприємців, а максимальну базу нарахування ЄСВ збільшено до 20 мінімальних заробітних плат. Мінімальний розмір ЄСВ становить 1760 грн на місяць.

У результаті податкове навантаження у 2025 році зросло. Для 1 групи загальна щомісячна сума обов'язкових платежів становить 2862,80 грн, для 2 групи – 4160 грн. Платники 3 групи сплачують єдиний податок (3 % або 5 %), військовий збір 1 % та мінімальний ЄСВ 1760 грн. Для 4 групи розмір податку залежить від площі та категорії земель, додатково сплачуються військовий збір і ЄСВ.

Додатковими новаціями є обов'язкове подання щомісячної звітності за найманих працівників, зміни у формах податкової звітності, скасування мораторію на планові перевірки та обов'язкове забезпечення можливості безготівкових розрахунків (POS-термінал) для більшості підприємців.

Важливим є також аналіз економічних наслідків змін у спрощеній системі оподаткування. Підвищення обов'язкових платежів, зокрема запровадження військового збору та відновлення повної сплати ЄСВ, призводить до зростання фіксованих витрат підприємців незалежно від фактичного обсягу отриманого доходу. Це створює ризик зниження рентабельності діяльності, особливо в умовах воєнного стану та скорочення платоспроможного попиту населення.

Крім того, зростання податкового навантаження може стимулювати частину суб'єктів господарювання до переходу на загальну систему оподаткування або до припинення підприємницької діяльності. Особливо вразливими є підприємці 1 та 2 груп, для яких фіксований розмір податкових платежів становить значну частку потенційного доходу.

Разом з тим спрощена система оподаткування продовжує виконувати функцію детінізації економіки. Простота ведення обліку, мінімізація адміністративних процедур та прогнозованість податкових зобов'язань залишаються її ключовими перевагами. Саме баланс між фіскальними інтересами держави та стимулюванням підприємницької активності визначатиме подальшу ефективність цієї моделі.

Отже, спрощена система оподаткування є важливим інструментом державної підтримки малого бізнесу та стимулювання підприємницької активності. Водночас зміни 2025 року свідчать про посилення фіскальної складової податкової політики. Збільшення обов'язкових платежів, розширення звітності та контрольних процедур підвищують фінансове навантаження на підприємців. Подальший розвиток системи має ґрунтуватися на принципах стабільності, передбачуваності та економічної доцільності, що дозволить забезпечити баланс між інтересами держави та суб'єктів господарювання.

1. Податковий кодекс України від 02.12.2010 № 2755-VI. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2755-17#Text
2. Про Державний бюджет України на 2025 рік : Закон України від 19.11.2024 № 4059-IX. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/4059-20#Text

КРІЛЬ ТАРАС, здобувач вищої освіти
Науковий керівник – **ТКАЧИК ЛЕСЯ**, к.е.н., доцент,
доцент кафедри фінансів, грошового обігу та кредиту,
Львівський національний університет імені Івана Франка, м. Львів

ОКРЕМІ АСПЕКТИ ПОДАТКОВОГО АДМІНІСТРУВАННЯ В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ

В умовах воєнного стану адміністрування податку на прибуток зазнає системної модернізації. Фіскальна політика трансформується через ризик-орієнтовані підходи, цифровізацію та нові механізми контролю і звітності. Результативність таких змін визначається тим, наскільки успішно контролюючі органи комунікують з підприємцями та спроможністю системи запобігати розмиванню податкової бази.

Важливим етапом цієї еволюції є імплементація інституту податкового комплаєнсу. Відповідно до законодавства, комплаєнс являє собою систему заходів та процедур контролюючих органів, спрямовану на підвищення рівня добровільного виконання обов'язків платниками та зменшення ймовірності настання податкового ризику [1].

Практичним втіленням цього концепту стало прийняття Закону № 3813-IX, яким було запроваджено ініціативу "Клуб білого бізнесу" – реєстр суб'єктів господарювання, які сумлінно виконують свої фіскальні зобов'язання, що суттєво змінює механізми взаємодії Державної податкової служби (ДПС) з бізнесом [2]. Для таких підприємств оптимізація заходів податкового адміністрування здійснюється через коригування строків контрольних заходів. Зокрема, для них встановлено мораторій на проведення планових документальних перевірок, за винятком виробників підакцизної продукції, грального бізнесу та сфери фінансових послуг. Одночасно строки камеральних та документальних перевірок щодо відшкодування ПДВ, які безпосередньо впливають на фіксування витрат для податку на прибуток, законодавчо скорочено до 5 та 10 робочих днів відповідно [2]. Ключовою новацією тут став інститут комплаєнс-менеджера – посадової особи, яка здійснює моніторинг діяльності платника та надає консультаційний супровід ще до моменту подання звітності, щоб запобігти податковим ризикам. Такий підхід балансує інтереси обох сторін: держава концентрує увагу та ресурси на суб'єктах із високим ступенем ризику, а бізнес отримує захист від необґрунтованого контролю та прогнозованість фіскального навантаження.

Поряд із впровадженням інструментів комплаєнсу, окремим викликом для адміністрування податків залишаються бойові дії, які об'єктивно ускладнюють дотримання стандартних правил бухгалтерського обліку, особливо щодо збереження первинної документації, яка є доказовою базою для визначення об'єкта оподаткування. У зв'язку з цим у 2026 році продовжує діяти спеціальний режим підтвердження даних податкової звітності для постраждалих підприємств, передбачений статтею 69.28 підрозділу 10 розділу

XX ПКУ. Цей механізм дозволяє платнику подати формалізоване повідомлення про неможливість вивезення або втрату документів. Юридично це означає, що контролюючим органам заборонено ставити під сумнів задекларовані витрати або від'ємне значення об'єкта оподаткування виключно через фізичну відсутність документів, а на відповідні звітні періоди поширюється безстроковий мораторій на перевірки. На практиці, однак, виникають адміністративні колізії: податківці часто застосовують формальний підхід, прив'язуючи право на спецрежим виключно до наявності населеного пункту в Переліку № 376. Водночас судова практика наполягає на необхідності змістовного аналізу доказової бази під час камеральних перевірок, де головним є доведення фактичного причинно-наслідкового зв'язку між збройною агресією та знищенням активів [3].

Ще одним стратегічним вектором є підтримка оборонно-промислового комплексу через правовий режим “Defense City” (Закони № 4577-IX, 4578-IX), що запроваджує специфічну модель адміністрування [4,5]. Звільнення підприємств ОПК від оподаткування не є безумовним – воно вимагає цільового реінвестування та багаторівневого контролю. Детальні механізми цього контролю подано у таблиці 1.

Таблиця 1 - **Механізми контролю “Defense City”**

Елемент	Механізм контролю та реалізації
Критерії допуску	Дохід від реалізації товарів оборонного призначення має становити не менше 90% загального доходу. Формування реєстру делеговано Міністерству оборони України .
Цільове використання	Звільнений прибуток спрямовується на дослідження та розробки (R&D), модернізацію виробництва, відновлення основних засобів чи на купівлю нематеріальних активів (зокрема, патентів чи ліцензій) у строк до кінця року, що настає за звітним.
Звітність та аудит	Резиденти режиму щорічно подають до Міноборони звіт про відповідність, який супроводжується річною фінансовою звітністю та обов'язковим висновком незалежного аудитора.
Податкові запобіжники	Операції, що підлягають контролю за правилами трансфертного ціноутворення (ТЦУ), та скоригований прибуток контрольованих іноземних компаній (КІК) виключені з пільгового режиму і підлягають оподаткуванню на загальних підставах .

Джерело: створено автором на основі [4,5]

Особливістю цього режиму є розподіл повноважень: Міноборони контролює галузеву відповідність та цільове використання коштів, тоді як ДПС адмініструє податкові винятки та стягує зобов'язання у разі порушень. Така гібридна модель мінімізує ризики створення внутрішніх офшорів та ефективно стимулює профільне виробництво.

Отже, можна зробити висновок про системний перехід податкової політики України до режиму застосування інтенсивних методів контролю. Впровадження податкового комплаєнсу та цифровізація звітності свідчать про зміщення акценту на превентивне управління ризиками , а режим “Defense

City” доводить здатність держави підтримувати критичні галузі диференційованим підходом, не розмиваючи загальну податкову базу. Водночас для збереження балансу між інтересами держави та бізнесу необхідне подальше вдосконалення правозастосовної практики, зокрема щодо об'єктивної оцінки доказів у випадках втрати первинної документації через бойові дії.

1. Податковий кодекс України : Закон України від 02.12.2010 р. № 2755-VI. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2755-17#Text (дата звернення: 21.03.2026).
2. Про внесення змін до Податкового кодексу України щодо особливостей податкового адміністрування під час воєнного стану для платників податків з високим рівнем добровільного дотримання податкового законодавства : Закон України від 18.06.2024 р. № 3813-IX. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/3813-20#Text (дата звернення: 21.03.2026).
3. Втрата первинних документів через війну: як працює спеціальний режим за ПКУ / ЛІГА:ЗАКОН. 2026. 16 лют. URL: https://biz.ligazakon.net/analitycs/242245_vtrata-pervinnikh-dokumentv-cherez-vynu-yak-pratsyu-spetsalniy-rezhim-za-pku (дата звернення: 21.03.2026).
4. Про внесення змін до Митного кодексу України щодо підтримки підприємств оборонно-промислового комплексу, уточнення порядку виконання окремих митних процедур та до статті 3-2 Закону України “Про деякі питання ввезення на митну територію України та проведення першої державної реєстрації транспортних засобі щодо поширення вимог відповідності екологічним нормам на окремі транспортні засоби : Закон України від 21.08.2025 р. № 4578-IX. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/4578-20#Text (дата звернення: 21.03.2026).
5. Про внесення змін до Податкового кодексу України та інших законів України щодо підтримки підприємств оборонно-промислового комплексу : Закон України від 21.08.2025 р. № 4577-IX. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/4577-20#Text (дата звернення: 21.03.2026).

МАЛІВАНЧУК ВІКТОРІЯ здобувач освіти
НЕСТЕРУК ГАЛИНА, викладач циклової комісії фінансів, обліку і оподаткування
ВСП «Хмельницький торговельно-економічний фаховий коледж ДТЕУ»,
м. Хмельницький, Україна

РОЛЬ ПОДАТКОВОГО ПЛАНУВАННЯ ТА КОМПЛАЄНСУ У ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВ

У сучасних умовах розвитку економіки важливе значення має ефективна система оподаткування підприємств. Податки є основним джерелом формування державного бюджету та забезпечують фінансування соціальних, економічних і державних програм. Водночас для підприємств важливим завданням є раціональне управління податковими зобов'язаннями, що досягається через податкове планування та дотримання принципів податкового комплаєнсу [1, с. 58].

Податкове планування передбачає систему заходів, спрямованих на оптимізацію податкових платежів підприємства у межах чинного законодавства. Воно дозволяє підприємствам ефективніше розподіляти фінансові ресурси, зменшувати ризики фінансових втрат та підвищувати стабільність діяльності. Завдяки правильному плануванню підприємства можуть прогнозувати податкове навантаження та своєчасно виконувати свої зобов'язання перед державою [2, с. 73].

Важливою складовою сучасної системи оподаткування є податковий комплаєнс. Під цим поняттям розуміють дотримання підприємствами податкового законодавства, своєчасне подання звітності та сплату податків. Комплаєнс сприяє підвищенню прозорості діяльності підприємств, зміцненню довіри між бізнесом і державою та зменшенню ризику застосування штрафних санкцій [3, с. 94].

Для кращого розуміння значення податкового планування та комплаєнсу розглянемо умовне порівняння діяльності двох підприємств.

1. Підприємство без податкового планування. Керівництво підприємства не приділяє достатньої уваги аналізу податкового навантаження та змінам у законодавстві. Податкова звітність подається із запізненням або з помилками. У результаті підприємство може отримувати штрафи, пеню та зазнавати фінансових втрат.

2. Підприємство з ефективним податковим плануванням та комплаєнсом. Підприємство систематично аналізує податкове законодавство, планує податкові платежі та своєчасно подає звітність. Використовуються законні механізми оптимізації оподаткування, що дозволяє зменшити фінансові ризики та забезпечити стабільність діяльності підприємства.

Таке порівняння свідчить, що податкове планування та дотримання принципів комплаєнсу дозволяють підприємствам ефективно управляти своїми фінансами та уникати порушень податкового законодавства. Це сприяє

підвищенню фінансової стабільності підприємств і розвитку бізнес-середовища в державі.

Отже, ефективна система оподаткування підприємств, поєднана з грамотним податковим плануванням та дотриманням податкового комплаєнсу, є важливою умовою стабільного функціонування підприємств. Такий підхід дозволяє підприємствам не лише виконувати свої податкові зобов'язання, а й забезпечувати фінансову стійкість та довгостроковий розвиток [4, с. 121].

1. Податковий кодекс України. Київ : Верховна Рада України, 2010.
2. Юрій С. І. Податкова система : підручник. Київ : Центр учбової літератури, 2017. 416 с.
3. Мельник П. В. Податкова політика держави : навчальний посібник. Київ : Знання, 2018. 352 с.
4. Крисоватий А. І. Податковий менеджмент : підручник. Київ : КНЕУ, 2019. 420 с.
5. Державна податкова служба України. Офіційний сайт: https://tax.gov.ua

МАТВЄЄВА АНАСТАСІЯ, здобувач вищої освіти
Науковий керівник – **ІСАНШИНА ГАЛИНА**, ст. викладач,
кафедри обліку, оподаткування та економічної безпеки,
Донбаська державна машинобудівна академія, м. Краматорськ

ПОДАТКОВИЙ КОМПЛАЄНС ЯК ІНСТРУМЕНТ РЕАЛІЗАЦІЇ СОЦІАЛЬНОЇ ВІДПОВІДАЛЬНОСТІ БІЗНЕСУ

Еволюція концепції корпоративної соціальної відповідальності (КСВ) у двадцять першому столітті призвела до суттєвого переосмислення ролі фіскальних зобов'язань у стратегічному управлінні підприємством. Якщо раніше оподаткування розглядалося виключно як законодавчо закріплений тягар, що підлягає мінімізації для максимізації добробуту акціонерів, то сучасна парадигма сталого розвитку визначає податковий комплаєнс як фундаментальний елемент етичної поведінки бізнесу [0].

У центрі цієї трансформації лежить усвідомлення того, що податки є основним механізмом, за допомогою якого приватний сектор робить внесок у розвиток публічної інфраструктури, систем охорони здоров'я, освіти та соціального забезпечення .

Теоретичне обґрунтування цього взаємозв'язку базується на кількох ключових теоретичних моделях, кожна з яких пояснює мотивацію компаній дотримуватися високих стандартів податкової дисципліни. Теорія стейкхолдерів стверджує, що корпорації несуть відповідальність перед широким колом зацікавлених сторін, включаючи уряди та громади, чий добробут безпосередньо залежить від податкових надходжень. Відповідно до цієї теорії, відповідальна податкова поведінка допомагає підтримувати довіру та довіру до компанії, що є критично важливим для її довгострокового виживання.

Теорія легітимності доповнює цей погляд, припускаючи, що компанії діють у межах соціального контракту; податкові правопорушення або агресивні стратегії мінімізації сприймаються суспільством як порушення цього контракту, що ставить під загрозу «соціальну ліцензію на діяльність».

Агентська теорія розглядає податкову поведінку крізь призму конфлікту інтересів між менеджерами та акціонерами. Поведінка керівництва, спрямована на приховування прибутків або використання складних офшорних схем, може не лише шкодити державі, а й створювати ризики для самих власників через потенційні штрафи та втрату репутації.

Нарешті, інституційна теорія підкреслює вплив галузевих норм та суспільних очікувань, які в середовищах з високим акцентом на КСВ змушують компанії адаптувати свої податкові стратегії до стандартів прозорості.

Незважаючи на міцний теоретичний зв'язок, емпіричні дані щодо кореляції між рівнем соціальної відповідальності та податковою агресивністю залишаються неоднозначними. Багато досліджень підтверджують, що фірми з потужними системами КСВ демонструють нижчий рівень податкової агресивності завдяки високій прозорості та етичній орієнтації. Проте існує й

зворотна тенденція, коли компанії використовують КСВ-ініціативи символічно - як «ширму» для відволікання уваги від неетичних фінансових практик, що в літературі отримало назву теорії морального ліцензування. Це підкреслює необхідність переходу від добровільної декларації цінностей до впровадження жорстких систем внутрішнього комплаєнсу та публічної звітності.

Для довгострокової стійкості бізнесу критично важливим є баланс між податковою оптимізацією та збереженням репутації. Надмірна консервативність може поставити компанію в несприятливе конкурентне становище, але агресивність створює ризики, які часто перевищують короткострокову фінансову вигоду. До таких ризиків належать правові санкції, збільшення кількості податкових аудитів та втрата доступу до капіталу від етичних інвесторів. Зокрема, інвестори дедалі частіше використовують показники податкової прозорості як індикатор якості корпоративного врядування (Governance).

Фірми з добре розвиненими системами управління, включаючи незалежні ради директорів та надійні механізми аудиту, здатні краще пом'якшувати ці ризики. Таким чином, податковий комплаєнс виступає не лише як юридичний обов'язок, а як стратегічний запобіжник, що забезпечує довгострокову життєздатність організації в умовах зростаючого попиту на етичне ведення бізнесу.

Інтеграція податкових аспектів у систему екологічних, соціальних та управлінських критеріїв (ESG) змінила підхід інвесторів до оцінки фінансових ризиків. Податкові практики тепер розглядаються як лакмусовий папірець для вимірювання стійкості компанії. Рейтингові агентства, такі як MSCI та Sustainalytics, дедалі частіше включають показники податкової прозорості та ефективної податкової ставки (ETR) у свої методології оцінки.

Взаємодія податків з ESG-вимірами відбувається за двома основними напрямами: інструментальний та нормативний підходи.

Інструментальний підхід, пов'язаний з використання податкових пільг для стимулювання соціально корисних дій. Держави впроваджують пільги для відновлюваної енергетики та відрахування на благодійність для заохочення бізнесу до досягнення Цілей сталого розвитку (ЦСР).

Нормативний підхід - це розгляд сплати податків як прямого соціального внеску. У цьому контексті податковий комплаєнс належить до соціального виміру (S), оскільки він забезпечує фінансування суспільних благ, та до управлінського (G), оскільки відображає якість внутрішнього контролю.

Податкові стимули для ESG-діяльності позитивно впливають на грошові потоки підприємств та знижують агентські витрати. Зокрема, для компаній з серйозними фінансовими обмеженнями податкові пільги стають критичним джерелом капіталу для інвестицій у сталий розвиток. З іншого боку, інвестори дедалі частіше уникають компаній з агресивними податковими стратегіями, вбачаючи в них ризики «майбутніх зобов'язань», які можуть виникнути внаслідок змін у міжнародному законодавстві. Таким чином, податковий

комплаєнс стає невід'ємною частиною «фінансової мови» сталого розвитку. Компанії, які не включають податки у свої ESG-стратегії, ризикують отримати нижчі рейтинги, що безпосередньо впливає на вартість запозичень та ринкову капіталізацію.

Урядова стратегія на період до 2030 року (НСД) [0] визначає довгостроковий вектор розвитку податкової системи України. Вона є частиною зобов'язань перед МВФ та спрямована на зміцнення фінансової самодостатності країни. Головною метою стратегії є створення прозорого, передбачуваного та цифровізованого середовища для платників податків.

Для бізнесу реалізація НСД [0] означає необхідність переходу на вищий рівень внутрішнього комплаєнсу. Впровадження е-аудиту та автоматизованого обміну інформацією вимагатиме від компаній не лише чесності, а й ідеальної якості первинної документації та прозорості всіх ланцюжків створення вартості. Це створює стимули для впровадження ERP-систем та посилення ролі фінансових директорів як гарантів комплаєнсу.

Цифрова трансформація податкової системи є ключовим фактором зменшення частки тіньової економіки та підвищення ефективності КСВ. Впровадження електронних інструментів дозволяє забезпечити принцип «справедливого розподілу податкового навантаження» та створює рівні умови для всіх гравців ринку.

Для бізнесу цифровізація взаємодії з податковими органами є не лише технологічною зміною, а й етичним вибором. Використання сучасних рішень для ведення прозорого обліку демонструє готовність компанії бути підзвітною перед суспільством. Крім того, цифрові інструменти дозволяють компаніям легше звітувати перед міжнародними партнерами та донорами за використані кошти, що є критичним для залучення інвестицій у відбудову.

Уникнення агресивного податкового планування захищає компанію від репутаційних втрат і забезпечує довіру стейкхолдерів, що знижує вартість залучення капіталу та відкриває доступ до етичних інвестиційних фондів.

Національна стратегія доходів 2024-2030 [0] створює умови для переходу до партнерської моделі адміністрування, яка базується на цифрових сервісах та ризик-орієнтованому контролі. Для бізнесу, що прагне бути лідером у сфері КСВ, податковий комплаєнс має стати частиною корпоративної стратегії. Це передбачає не лише механічне виконання закону, а й свідому відмову від непрозорих схем, публікацію податкових стратегій та активну участь у формуванні справедливої податкової культури. У після воєнному відновленні України саме такі підприємства стануть основою для побудови нової, прозорої та конкурентоспроможної економіки, заснованої на принципах взаємної довіри між бізнесом, державою та суспільством.

1. Осаволюк О. О. Податковий комплаєнс: теоретичні аспекти та законодавче закріплення. *Juris Europensis Scientia*. 2023. Вип. 3. С. 58-62. https://doi.org/10.32782/chern.v3.2023.137

2. Національна стратегія доходів до 2030 року. Розпорядження Кабінету Міністрів України № 1218-р. від 27.12.2023 року. *Міністерство фінансів України.* URL: https://mof.gov.ua/storage/files/National%20Revenue%20Strategy_2030_.pdf

МУСТЕЦА НАЗАР, здобувач вищої освіти
Науковий керівник –**МУСТЕЦА ІРИНА**, к.е.н., доцент,
начальник навчального відділу
Чернівецький торговельно-економічний інститут ДТЕУ, м.Чернівці

ПОДАТКОВЕ ПЛАНУВАННЯ В КОНТЕКСТІ ОПТИМІЗАЦІЇ ПОДАТКОВОГО НАВАНТАЖЕННЯ НА ПІДПРИЄМСТВІ

В умовах воєнного стану та загострення кризових явищ особливого значення набуває дотримання вимог законодавства у процесі податкового планування. Оскільки до Податкового кодексу України регулярно вносяться зміни, працівники, відповідальні за податковий облік, повинні уважно відслідковувати оновлення нормативно-правової бази та своєчасно враховувати нові законодавчі акти у діяльності підприємства. Усі такі зміни мають бути обов'язково імплементовані у практичну роботу.

Великі підприємства, як правило, мають можливість створювати окремі підрозділи або служби, що займаються податковим плануванням. Водночас на малих підприємствах ці функції покладені на головного бухгалтера, якому доцільно визначати напрями оптимізації податкового навантаження, аналізувати законодавчі зміни та розробляти відповідні заходи з удосконалення податкової політики.

Головний бухгалтер також несе відповідальність за узагальнення податкової інформації, складання податкової звітності та своєчасне подання декларацій до органів ДПС.

З метою підвищення ефективності ведення податкового обліку та вдосконалення процесу податкового планування доцільно запровадити додаткову штатну одиницю у бухгалтерській службі малого підприємства.

До основних методів податкового планування належать:

1. зменшення бази оподаткування;
2. перенесення податкової бази у часі;
3. відстрочення сплати податків;
4. диференціація господарських відносин [1].

Варто підкреслити, що податкове планування є правомірним інструментом зниження податкового навантаження. Для малих підприємств його доцільно здійснювати з урахуванням таких принципів:

✓ поетапність - передбачає чітку послідовність дій і застосування відповідних інструментів для побудови оптимізаційної схеми;

✓ законність - використання виключно тих методів і засобів, що передбачені чинним законодавством;

✓ обачність - недопущення дій, спрямованих на навмисне ухилення від сплати податків, що суперечить правовим нормам;

✓ ефективність - витрати на реалізацію заходів податкової оптимізації не повинні перевищувати очікувану економію від зменшення податкових платежів;

✓ виваженість рішень - орієнтація на досягнення оптимального співвідношення між скороченням витрат і зростанням вигід від податкового планування.

У процесі податкового планування можуть застосовуватися загальні методи, зокрема: мікробалансів, розрахунково-аналітичні, статистичні, а також метод моделювання. Окрім цього, використовуються спеціальні підходи, такі як формування облікової політики, трансформація господарських відносин, делегування податкових зобов'язань і застосування пільгового оподаткування.

Науковці Черешнюк О., Романів С. та Голяш І. підкреслюють, що податкове планування безпосередньо впливає на результативність та ефективність функціонування підприємства. Вони обґрунтовують доцільність створення спеціалізованих підрозділів з податкової оптимізації на великих підприємствах, тоді як на малих підприємствах ці функції можуть бути покладені на одного фахівця [2].

До методів оптимізації податкового навантаження на мале підприємство можна віднести такі:

✓ перехід із загальної системи оподаткування на спрощену;
✓ використання передбачених законодавством податкових пільг;
✓ застосування механізму податкових канікул;
✓ прийняття обґрунтованих рішень під час укладання господарських договорів;
✓ належний контроль за формуванням та реалізацією облікової політики підприємства.

Щодо податку на прибуток, малому підприємству доцільно забезпечити гнучке управління грошовими потоками, раціонально підходити до оптимізації доходів і збільшення витрат, орієнтуючись на економічно обґрунтовані цілі.

На думку Орищин Т., існує низка можливостей для досягнення податкової економії, зокрема шляхом зменшення податку на нерухоме майно, податку на прибуток та податку на додану вартість. Автор також зазначає, що до основних інструментів податкової економії належать поєднання загальної та спрощеної систем оподаткування, прогнозування податкових зобов'язань на майбутні періоди, використання лізингових операцій, впровадження оптимізаційних схем, а також вибір найбільш доцільних ставок і об'єктів оподаткування [3].

У межах даного дослідження вагомого значення для підприємства набуває стратегічне планування оподаткування, як складова фінансового менеджменту, що передбачає формування довгострокової політики з оптимізації податкового навантаження з урахуванням чинних законодавчих норм. Одним із визначальних напрямів такого планування є раціональний вибір системи оподаткування, який базується на аналізі масштабів діяльності, структури доходів і витрат, а також рівня податкового тиску. Водночас важливе місце посідає податкове планування інвестиційної діяльності, зокрема через застосування інструментів амортизаційної політики, що дає змогу регулювати величину оподатковуваного прибутку.

Ефективним засобом зниження податкового навантаження є використання передбачених законодавством пільг і стимулів. Разом із цим, оптимізація витрат відповідно до вимог податкового обліку сприяє більш раціональному формуванню бази оподаткування. Важливим напрямом також є планування розподілу прибутку, зокрема визначення доцільних підходів до виплати дивідендів з урахуванням податкових наслідків. Особливої уваги потребує управління податком на додану вартість шляхом узгодження податкового кредиту та податкових зобов'язань, що дозволяє зменшити фінансові ризики [4].

Крім того, стратегічне планування оподаткування охоплює ефективне структурування господарських операцій і договірних відносин, а також врахування специфіки зовнішньоекономічної діяльності, зокрема застосування міжнародних угод про уникнення подвійного оподаткування.

Таким чином, незважаючи на складні умови ведення бізнесу, спричинені воєнними подіями, українські підприємства продовжують здійснювати господарську діяльність, отримувати прибутки, створювати робочі місця та забезпечувати надходження до державної фіскальної системи.

1. Мустеца І. В. Особливості оподаткування торговельних підприємств в умовах воєнного стану / І. В. Мустеца, А. І. Георгіян // Modern Science: Exploring Theories, Innovations and Practical Solutions : Proceedings of the 1st International Scientific and Practical Conference, September 9–11, 2024, Odesa, Ukraine. – Odesa : European Open Science Space, 2024. – P. 21–22. – URL: http://rps.chtei-knteu.cv.ua:8585/jspui/handle/123456789/2663
2. Голяш І.Д., Романів С.Р., Черешнюк О.М. Податкове планування підприємства як засіб запобігання правопорушенням. Інфраструктура ринку. 2018. Вип. 18. С. 309-313. URL: http://www.market-infr.od.ua/journals/2018/18_2018_ukr/52.pdf
3. Орищин Т. М. Напрями оптимізації податкового навантаження підприємств в контексті податкового планування. Економіка та суспільство. 2021. Вип. 25. URL: https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/314
4. Пшик Б., Стасишин А. Податкова політика суб'єктів господарювання в умовах воєнного стану в Україні. Фінансовий простір. 2024. Вип. 1-2(53) URL: https://fp.lnu.edu.ua/index.php/fp/article/view/955/1239

НЕПРАН АНДРІЙ, к.е.н., доцент
Харківський національний автомобільно-дорожній університет

ОСОБЛИВОСТІ ПЛАНУВАННЯ РОЗМІРУ ПОДАТКУ НА ПРИБУТОК ПРИ СКЛАДАННІ ФІНАНСОВОГО ПЛАНУ ПРОМИСЛОВОГО ПІДПРИЄМСТВА

В податковому плануванні значне місце належить податку на прибуток, показники якого є важливою складовою фінансового плану підприємства. Суб'єкти господарювання, що перебувають на загальній системі оподаткування, сплачують суму податку на прибуток відповідно до розд. III ПКУ. Визначення податкових платежів з податку на прибуток має певні особливості порівняно із іншими податками. Ці особливості визначаються базою та об'єктом оподаткування, строками сплати податку.

Порядок визначення бази оподаткування відповідно до податкового законодавства є досить складним. Відповідно до чинного законодавста базу оподаткування визначають шляхом корегування суми прибутку до оподаткування на різниці. Проте у податковому плануванні промислових підприємств значна частина корегувань або відсутня, або розрахунки за ними не проводяться. Тому на промислових підприємствах базу оподаткування визначають на на підставі плану з прибутку. Вихідними даними для його обчислення є виробнича програма підприємства та план по собівартості продукції. Як правило, на підприємствах з невеликою номенклатурою продукції, що випускається, плановий розмір прибутку визначається прямим методом. На підприємствах з великою номенклатурою продукції використовується аналітичний метод визначення прибутку до оподаткування.

Для визначення планового розміру податкових платежів з податку на прибутку необхідно встановити: базу оподаткування, податковий період, строки подання звітності та податку. На основі цих даних визначають податкові платежі, які будуть сплачені в плановому періоді. Перелік основних характеристик з податку на прибуток наведено в табл. 1.

Таблиця 1 - **Основні положення щодо визначення планового обсягу податку на прибуток, що підлягає сплаті до бюджету**

Показник	Характеристика	Норма ПКУ
Об'єкт оподаткування	Прибуток із джерелом походження з України та за її межами	п. 134.1 ПКУ
Звітний податковий період	Квартал півріччя три квартали рік	п. 137.4 ПКУ
Подання податкової звітності	Впродовж 40 днів, наступних за звітним кварталом	ст. 137 ПКУ
Термін сплати	Впродовж 10 календарних днів, наступних за останнім днем подання декларації	п. 57.1 ПКУ
Ставка податку, %	18	ст. 136.1 ПКУ

Джерело: [1].

Оскільки для більшості підприємств податковим періодом є квартал, то при визначенні суми податку на прибуток необхідно врахувати також прибуток, який був отриманий в 4-му кварталі звітного року. Це означає, що при складанні фінансового плану необхідно до податкових зобов'язань включити суми з податку на прибуток, які будуть сплачені відповідно до податкового законодавства в плановому році. Пояснимо це на прикладі підприємства.

Маються дані плану з прибутку промислового підприємства, яке є звичайним платником податку (табл. 2).

Таблиця 2 - **Вихідні дані для визначення планового обсягу податку на прибуток у 2026 р.**

	Звітний рік	Квартали 2026 р.			
		I	II	III	IV
Сума прибутку до оподаткування	500	450	550	600	650

Джерело: складено автором.

На підставі висхідних даних визначимо планові платежі та строки плати податку на прибуток підприємства. Розрахунок представимо в табл. 3.

Таблиця 3 - **Розрахунок планового обсягу податку на прибуток, який буде сплачено підприємством в 2026 р.**

	Квартали			
	I	II	III	IV
Сума прибутку до оподаткування, тис. грн	500	450	550	600
Витрати (дохід) з податку на прибуток	81,0	99,0	108,0	117,0
Сплата податку на прибуток				
тис. грн	90	81,0	99,0	108,0
строк сплати	19.02.2026	20.05.2026	20.08.2026	20.11.2026

Джерело: складено автором.

Пояснимо розрахунок. У II кварталі сума податку на прибуток становить 99,0 тис. грн (450·18:100). Проте сума податку на прибуток буде сплачена лише 20.08.2026 р., оскільки термін подання звітності – 40 днів, а термін сплати – 10 днів. Аналогічно визначався плановий прибуток за інші квартали. Прибуток за IV квартал в сумі 117,0 тис. грн буде сплачено в лютому наступного за плановим роком, тобто у 2027 р. Тому ця сума у фінансовий план за 2026 р. врахована не буде. Розрахунок планового розміру податку за I квартал має певні особливості. Тут базою оподаткування є прибуток за IV квартал року, що передує плановому. В нашому прикладі сума прибутку до оподаткування склала 500 тис., а податок на прибуток – 90,0 тис. грн (500·18:100).

1. Непран А. В., Степаненко С. В., Батіг В. В. Методика розробки III розділу річного фінансового плану підприємства «Взаємовідносини із бюджетом». *Наукові праці НДФІ*. 2024. № 4. С. 116-130. DOI: 10.33763/npndfi2024.04.116

РИЛЄЄВ СЕРГІЙ, к.е.н., доцент,
доцент кафедри фінансів, обліку і оподаткування,
Чернівецький торговельно-економічний інститут ДТЕУ, м. Чернівці

ПОДАТКОВИЙ КОНСАЛТИНГ В СИСТЕМІ МІНІМІЗАЦІЇ ПОДАТКОВИХ РИЗИКІВ ПІДПРИЄМСТВА

Незважаючи на те, що діяльність підприємства здійснюється у відповідності до вимог чинного законодавства, вона об'єктивно супроводжується наявністю певних ризиків, зокрема у сфері оподаткування. Чи є можливим їх повне уникнення? Відповідь «ні».

Водночас податкові ризики (ПР) підлягають мінімізації за умови застосування належних управлінських і правових механізмів.

ПР – ймовірність настання певних подій, що призведе до невиконання платником податків вимог податкового законодавства, іншого законодавства, контроль за дотриманням якого покладено на податкові органи [1]. Більш детально «певні події» розкрито в визначенні ПР, яке міститься в ПКУ.

У правовій системі ЄС ПР інтерпретуються не лише як потенційні втрати бюджетних надходжень, а передусім як комплаєнс-ризики, тобто ризики невиконання платниками податків встановлених законодавчих вимог, а також як репутаційні ризики. Нормативно-правове регулювання ЄС зосереджене на превенції ухилення від оподаткування, протидії агресивним схемам податкового планування та підвищенні рівня прозорості у податковій сфері.

У чинному законодавстві виділяють наступні ПР:

– ризик реєстрації, ризик звітності, ризик сплати, ризик декларування [1];

– з високим, середнім та незначним ступенем [2] тощо.

З точки зору платників податків, ПР можна розглядати як:

1. «Прямі» ПР охоплюють імовірність застосування до підприємства у майбутньому фінансових чи інших санкцій у зв'язку з порушенням норм податкового законодавства та/або здійсненням донарахувань податкових зобов'язань і пені. Зазначена категорія ризиків є об'єктивно притаманною діяльності будь-якого платника податків. До неї, зокрема, належать ризики відмови у наданні чи зменшенні податкових знижок або бюджетного відшкодування, обмеження у застосуванні податкових пільг, накладення штрафних санкцій, а також притягнення до кримінальної відповідальності за податкові правопорушення.

2. «Зворотні» ПР пов'язані з неефективністю або відсутністю належної податкової оптимізації. Вони виникають у випадках, коли платник податків через недостатню обізнаність щодо своїх прав і можливостей або внаслідок їх неналежного захисту не використовує доступні інструменти зниження податкового навантаження, що призводить до надмірної сплати податків. Попри відсутність юридичної відповідальності за таку поведінку, її економічні наслідки можуть бути суттєвими: зменшення фінансових ресурсів фірми, обмеження інвестиційних можливостей, ускладнення забезпечення виплат

власникам і, у окремих випадках, загроза фінансовій стабільності бізнесу.

Застосування механізмів податкової оптимізації сприяє мінімізації або повному усуненню зазначених ризиків. У цьому контексті аналіз ПР та впровадження заходів щодо їх зниження виступають ефективними інструментами підвищення економічної результативності діяльності підприємства, виявлення внутрішніх резервів і забезпечення раціонального використання фінансових ресурсів.

Отже, зниження податкового навантаження та пов'язаних із ним ризиків є актуальним і невідкладним завданням. Забезпечення належного рівня податкової безпеки та ефективності розрахунків із бюджетом доцільно здійснювати зокрема із залученням фахівців відповідної кваліфікації.

Такими фахівцями доцільно вважати податкових консультантів, які володіють необхідними професійними компетенціями у сфері актуальних питань оподаткування та здатні надавати кваліфіковану організаційно-методичну підтримку підприємствам–платникам податків. Тут мова ведеться не про державний, а про приватний рівень податкового консультування.

Попри актуальність і значущість зазначеного питання, його дослідження та практична реалізація ускладнюються відсутністю належного нормативно-правового регулювання консультативної діяльності в цій сфері.

Проект Закону України «Про податкове консультування в Україні» ще від 10.07.2008 р. за № 2745, внесений народним депутатом України Ващук К.Т., так і лишився законопроектом вже з багаторічною історією …

Незважаючи на це, податкові консультації сьогодні доступні не лише великим корпораціям, а стають невід'ємним елементом системи управління для підприємств, які орієнтовані на довгострокову діяльність та прагнуть уникнути фінансових втрат унаслідок штрафних санкцій, що, у свою чергу, впливає на збереження ділової репутації. Інвестиції у професійний податковий консалтинг окупаються не лише шляхом оптимізації податкових зобов'язань, але й завдяки запобіганню донарахуванням, розмір яких може сягати десятків тисяч, а іноді й мільйонів гривень.

З метою зменшення ПР податкові консультанти здійснюють комплексну системну діяльність, спрямовану на мінімізацію або запобігання їх виникненню у конкретного підприємства. До основних напрямів такої діяльності належать:

1. Превентивне управління ризиками – реалізація заходів, спрямованих на запобігання або зменшення ймовірності виникнення ПР. Такий підхід передбачає оцінку потенційних ризиків, визначення ймовірності їх настання та розробку стратегій підготовки до можливих податкових наслідків, що підвищує передбачуваність податкової відповідальності підприємства.

2. Оптимізація податкового навантаження – використання законодавчо дозволених механізмів, таких як податкові пільги, спеціальні режими оподаткування та інші інструменти, що забезпечують ефективне регулювання обсягу податкових зобов'язань підприємства.

3. Забезпечення достовірності облікових даних – організація ведення

первинного обліку на принципах правильності, об'єктивності та повноти, що гарантує коректність формування податкових показників та виключає виникнення суперечностей при здійсненні податкових розрахунків і складанні податкової звітності.

4. Законне податкове планування – системне прогнозування податкових платежів із визначенням їх обсягу та строків сплати, що дозволяє підприємству забезпечити стабільність фінансових потоків та підвищити ефективність управління ресурсами в межах виконання податкових зобов'язань.

Реалізація зазначених напрямів сприяє не лише мінімізації ПР, але й підвищенню економічної ефективності діяльності підприємства, оптимізації фінансових ресурсів та забезпеченню стабільності його розвитку.

Податкові консультанти здійснюють комплекс заходів, що включають:

1. Системний аналіз діяльності підприємства, спрямований на ідентифікацію потенційних системних ПР та визначення областей, які потребують підвищеної уваги з точки зору податкової відповідності.

2. Методичне та правове консультування, що передбачає формування рекомендацій щодо впровадження та функціонування систем управління ризиками з урахуванням специфіки діяльності суб'єкта господарювання, його стратегічних цілей та ресурсного потенціалу.

3. Розробка типових договорів за основними напрямами діяльності підприємства із врахуванням рекомендацій щодо мінімізації ПР, що забезпечує правову захищеність господарських операцій та зменшує ймовірність виникнення спорів із податковими органами.

4. Побудова системи ефективного використання податкових пільг, що базується на аналізі актуальної практики застосування податкових преференцій та прогнозуванні змін у законодавстві, що дозволяє оптимізувати податкові зобов'язання в межах чинного правового поля.

5. Комплексний аналіз і адаптація податкової політики підприємства, спрямовані на системне зниження податкових ризиків, підвищення прозорості податкових процесів та забезпечення економічної ефективності управління фінансовими потоками.

Отже, ефективно організована система податкового консультування, зорієнтована на оптимізацію податкового навантаження та мінімізацію ПР, виступає ключовим фактором забезпечення стабільного розвитку підприємства в сучасних економічних умовах. Вона сприяє зміцненню фінансових позицій суб'єкта господарювання за умови коректного розрахунку та своєчасного перерахування податкових зобов'язань до державного бюджету.

1. Порядок реалізації експериментального проекту щодо функціонування системи управління податковими ризиками (комплаєнс-ризиками) в Державній податковій службі. Постанова № 854 від 25 лип. 2024 р. *Кабінет Міністрів України*. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/854-2024-п#Text

2. Порядок формування плану-графіка проведення документальних планових перевірок платників податків. Наказ № 524 від 02 черв. 2015 р. *Міністерство фінансів України*. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0751-15#Text

СКРИПНИК НАТАЛІЯ, к.е.н., доцент, доцент кафедри фінансів, обліку і оподаткування,
СКРИПНИК МИКОЛА, к.е.н., доцент кафедри фінансів, обліку і оподаткування,
Чернівецький торговельно-економічний інститут ДТЕУ, м. Чернівці

ПДВ-КОМПЛАЄНС ДЛЯ ПІДПРИЄМСТВ-СУБ'ЄКТІВ ЗЕД: АКТУАЛЬНІ РИЗИКИ ТА МЕТОДИ МІНІМІЗАЦІЇ

Зовнішньоекономічна діяльність підприємств є одним із ключових векторів інтеграції України до Єдиного ринку Євросоюзу, реалізація якої безпосередньо залежить від якості управління податковими зобов'язаннями. ПДВ-комплаєнс у сфері ЗЕД - це не лише технічне дотримання норм Податкового кодексу, а й стратегічний елемент управління фінансовими ризиками підприємства в умовах нестабільного нормативного середовища воєнного часу.

Нормативний ландшафт у сфері ПДВ зазнав суттєвих трансформацій протягом 2025-2026 років. Закон України № 4698-IX від 26.12.2025 вніс комплекс змін до Податкового кодексу, які безпосередньо торкнулися суб'єктів ЗЕД: продовжено до 01.01.2027 звільнення від ПДВ на імпорт окремих категорій оборонного обладнання та до 01.01.2029 – на імпорт енергетичного обладнання; водночас скасовано ПДВ-пільгу на імпорт електромобілів [1; 2]. Такий «мозаїчний» характер пільгового режиму формує підвищений ризик класифікаційних помилок при митному оформленні товарів.

Ключовим структурним ризиком для підприємств-суб'єктів ЗЕД залишається ризик некоректної класифікації товарів за кодами УКТ ЗЕД, що безпосередньо визначає режим оподаткування – стандартну ставку 20%, знижену 7%, нульову ставку або звільнення від ПДВ. Неправильна класифікація товарної позиції при митному оформленні спричиняє донарахування ПДВ, штрафні санкції та пеню, а в разі систематичного характеру порушень – включення платника до переліку ризикових за алгоритмами системи автоматизованого моніторингу ДПС.

Окремим вектором ризику є адміністрування нульової ставки ПДВ при експорті. Відповідно до чинного законодавства, застосування нульової ставки вимагає документального підтвердження фактичного вивезення товарів за межі митної території України; з грудня 2024 року також запроваджено механізм «режиму експортного забезпечення», що поширюється на окремі категорії сільськогосподарської продукції та передбачає обов'язкове підтвердження статусу платника ПДВ. Несвоєчасне або неповне підтвердження фактичного експорту тягне за собою перегляд податкового зобов'язання та нарахування 20% ПДВ замість нульової ставки [3].

Системним інструментом контролю залишається Система електронного адміністрування ПДВ (СЕА ПДВ), яка через механізм реєстрації податкових накладних в ЄРПН та автоматизованого моніторингу відповідності критеріям

ризиковості фактично формує «рейтинг надійності» платника в очах податкового органу. Для підприємств-імпортерів принципового значення набуває ліміт реєстрації в СЕА: несвоєчасне поповнення ПДВ-рахунку в умовах підвищеного митного навантаження може заблокувати реєстрацію вхідних накладних і перервати ланцюжок постачання [4].

З метою мінімізації ПДВ-ризиків у сфері ЗЕД пропонується комплекс практичних заходів. По-перше, запровадження внутрішнього ПДВ-аудиту зовнішньоекономічних контрактів на етапі їх підготовки - попередня перевірка класифікації товарів за УКТ ЗЕД та режиму оподаткування знижує ймовірність помилок при митному оформленні. По-друге, систематичний моніторинг змін пільгового режиму з боку юридично-податкових служб підприємства, оскільки нормативна база у 2025–2026 роках змінювалась кілька разів. По-третє, автоматизація взаємодії з ЄРПН та ДПС через спеціалізовані облікові програмні рішення, що мінімізують людський фактор при реєстрації накладних і поданні звітності. Нарешті, важливим елементом ПДВ-комплаєнсу є моніторинг контрагентів на предмет їхнього статусу платника ПДВ та відсутності в реєстрі ризикових платників, оскільки взаємодія з «проблемним» постачальником автоматично генерує ризик блокування вхідного податкового кредиту [4; 5].

Таким чином, ефективний ПДВ-комплаєнс у сфері ЗЕД передбачає поєднання проактивного нормативного моніторингу, системної автоматизації облікових процесів та превентивного управління ризиком контрагента. В умовах продовження воєнного стану та тривалої нормативної нестабільності саме превентивна, а не реактивна модель комплаєнсу стає запорукою фінансової стійкості підприємства.

1. Про внесення змін до Податкового кодексу України та інших законів України щодо особливостей оподаткування у період дії воєнного стану : Закон України № 4698-IX від 26 груд. 2025 р. Верховна Рада України. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/4698-20 (дата звернення: 22.03.2026).
2. З 2026 року змінились правила оподаткування ПДВ. *QDPro* : веб-сайт. 2026. 18 січ. URL: https://www.qdpro.com.ua/uk/news/z-2026-roku-zminilis-pravila-opodatkuvannya-pdv (дата звернення: 22.03.2026).
3. Як застосувати нульову ставку ПДВ при експорті товарів. *Kurkul.com* : веб-сайт. 2026. 23 лют. URL: https://kurkul.com/spetsproekty/1847-yak-zastosuvati-nulovu-stavku-pdv-pri-eksporti (дата звернення: 22.03.2026).
4. Юрчишена Л. В., Людковська Ю. Ю. Адміністрування ПДВ в Україні: сучасний стан, виклики та напрями вдосконалення. *Економіка і організація управління*. 2025. № 4(60). С. 258–269. DOI: https://doi.org/10.31558/2307-2318.2025.4.24
5. Taxes and Compliance for Foreign Businesses in Ukraine. *J-L Consulting* : веб-сайт. 2025. URL: https://www.j-l.consulting/articles/taxes-and-compliance/ (дата звернення: 22.03.2026).

ТОФАН ІВАН, к.е.н, доцент,
доцент кафедри фінансів, банківської справи та страхування,
Львівський національний університет ветеринарної медицини та біотехнологій ім.С.З.Гжицького, м. Дубляни

ПОДАТКОВИЙ КОМПЛАЄНС – ДЕФІНІЦІЯ, ДОЦІЛЬНІСТЬ ТА ПЕРСПЕКТИВИ В УКРАЇНІ

Зростання фіскальної ефективності є однією з пріоритетних довгострокових завдань податкової політики сучасної держави. В умовах сьогодення ефективне забезпечення доходності бюджетів з боку фіскальних служб потребує максимально раціонального запровадження системи управління податковими ризиками (надалі СУПР). Уже два роки в нашій державі функціонує такий експериментальний проєкт, що має на меті мінімізацію втрат бюджету. На рівні податкової служби здійснюються спроби автоматизувати контроль та перейти від каральних заходів до профілактики щодо ухилення від сплати податків. В країнах ЄС податковий комплаєнс є звиклою нормою яка повніцінно і ефективно доповнює державний податковий контроль та сприяє покращення взаємовідносин між державою та платниками податків.

Пошук різнопланових джерел фінансування доходів бюджетів усіх рівнів потребує як ефективної системи управління доходами і так моніторингу мінімізації втрат бюджету внаслідок обґрунтованої та дієвої системи управління податковими ризиками. Які саме податкові ризики можуть спричинити бюджетні втрати внаслідок недоотриманих джерел фінансування?

Наука про податки визначає достатньо багато можливих чинників, а саме – відсутність належної комунікації між податковою службою і податковими агентами, надмірний податковий тиск, слабка податкова культура платника податків, корупція у сфері податкової політики, тощо. Усі чинники є вагомими і ігнорування окремого з них є недопустимим при формуванні і вдосконаленні цілісної і ефективної податкової системи в державі. Та все ж ми зосередимо свою увагу саме на обґрунтуванні потреби в системі управління податковими ризиками – тобто податковому комплаєнсі.

Шлях до членство в ЄС вимагає від України реформувати податкову систему згідно європейських стандартів. Саме тому, в межах Національної стратегії доходів і запроваджений податковий комплаєнс. Європейський досвід управління податковими ризиками, вимагає від нашої держави переформатування організації податкових взаємовідносин. Тобто ера системних перевірок і обопільна недовіра субєктів податкових взаємовідносин має відійти в небуття. Адже комунікація між податковою службою та платниками податків має базуватись на довірі та сумлінному виконанні власних обов'язків в межах дії податкового законодавства. На що ж держава має звернути увагу перш за все щоб мінімізувати податкові ризики? Європейський досвід уже має вирішення – це профілактика податкових порушень і

раціональне управління податковими ризиками.

Таким чином, започатковується європейські підходи до управління податковою системою в частині організації взаємовідносин з податковими агентами – перш за все. Порядок реалізації експериментального проекту щодо функціонування системи управління податковими ризиками (комплаєнс-ризиками) в Державній податковій службі затверджений Постановою КМУ від 25.07.2024 р. № 854. К. «Про реалізацію експериментального проекту щодо функціонування системи управління податковими ризиками (комплаєнс-ризиками) в Державній податковій службі» [1] дає можливість зрозуміти суть майбутніх дій які започатковані.

Метою експериментального проекту є впровадження в організацію та діяльність ДПС міжнародних підходів до управління, що грунтуються на управлінні податковими ризиками, щодо підвищення рівня дотримання платниками податків своїх податкових обов'язків [1, с.2].

Комплаєнс у податковій сфері – це комплекс заходів, які здійснюються податковим органом в межах реалізації експериментального проекту з метою сприяння добровільному дотриманню платниками податків вимог податкового законодавства, іншого законодавства, контроль за дотриманням якого покладено на податкові органи, за наявності підстав, у межах та спосіб, що визначені таким законодавством, шляхом управління податковими ризика. Тобто це не одномоментна чи тимчасова акція, це діяльність якає довгостроковий, а краще сказати постійний та системний характер і спрямована на забезпечення дотримання податкового законодавства платниками.

На думку податківців, дотримання податкового законодавства базується на трьох основних завданнях:

– реєстрація в податковій системі;

– своєчасна і повна сплата обовязкових платежів;

– своєчасне та правдиве відображення інформації при поданні звітності.

Недотримання будь-якого з цих принципів створює комплаєнс-ризики для бюджетів усіх рівнів і фіскальної політики в цілому у державі. Такі ризики існували завжди. На думку, голови податкового комітету ВРУ – в країні де в «тіні» десь половина економіки, а в торгівлі 60-70 %. – це є надзвичайно важливо. [2, с.3]. Настав час, згуртувати суспільство, особливо бізнес та податкову службу задля виконання єдиної місії – належному забезпеченню доходів усіх рівнів. Тобто усі суб'єкти податкових взаємовідносин мають, мають бути максимально відповідальні за свої дії. Для податкової служби запровадження податкового комплаєнсу продовжить процес модернізації її діяльності запровадивши міжнародні підходи до менеджменту. Саме це мало би створити підгрунтя до чергової спроби підвищити рівень податкової культури та податкової дисципліни платників податків і стимулювати їх до добровільного дотримання податкових обов'язків уникаючи планових чи додаткових перевірок та інших пережитків пострадянського управління у сфері державних фінансів. Проєкт, який фактично розрахований на п'ять років має

забезпечити мінімізацію податкових ризиків – задля забезпечення максимальної фіскальної ефективності податкової служби поряд із виконанням національної стратегії доходів (надалі НСД) [3]. На переконання урядовців – саме НСД є тим ключовим елементом фіскальної політики який спрямує нас у напрямку цивілізованого та європейського податкового шляху.

З метою забезпечення виконання дієвого експерименту працівники податкових служб усіх рівнів аналізують податкові ризики, визначаючи найвагоміші з метою недопущення формування типових тенденцій правопорушень у сфері оподаткування. Ключовою метою проведення експерименту, на нашу думку, має стати започаткування та впровадження справедливого та неупередженого підходу до оцінки фіскальної діяльності платників податків.

Як наслідок, запровадження податкового комплаєнсу буде сприяти:

– збільшенню фіскальних бюджетних надходжень по усіх бюджетних рівнях;

– покращенню комунікації між суб'єктами податкового законодавства;

– підвищенню податкової дисципліни податкових агентів;

– спрощенню процедури подання сплати податків та звітності;

– удосконаленню податкового менеджменту на усіх рівнях податкової служби.

Отже, зміцнення економіки, фінансової стабільності країни в умовах воєнного стану дозволить зосередити трудові та фінансові ресурси на ключових напрямах – тим самим створивши прогнозовану, прозору і справедливу податкову політику яка буде привабливою як для вітчизняного так і зарубіжного бізнесу.

1. Про реалізацію експериментального проекту щодо функціонування системи управління податковими ризиками (комплаєнс-ризиками) в Державній податковій службі. Постанова КМУ № 854 від 25.07.2024 р. Кабінет Міністрів України.
URL:https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/854-2024-%D0%BF#Text
2. Гетманцев про підвищення податків та тінізацію. Економічна правда.15.10.2024. URL:https://epravda.com.ua/interview/2024/10/15/720572/
3. Національна стратегія доходів до 2030 року. Міністерство фінансів України. URL:https://mof.gov.ua/storage/files/National%20Revenue%20Strategy_2030_.pdf

ТУЧАК АНДРІЙ, здобувач третього (освітньо-наукового) рівня вищої освіти
Науковий керівник - **НАУМОВА ТЕТЯНА** к. е. н,
доцент кафедри обліку, аудиту та оподаткування
Державний біотехнологічний університет, м. Харків

ПОДАТКОВА ПОЛІТИКА ПІДПРИЄМСТВА ТА ЇЇ СКЛАДОВІ

Функціонування будь-якого суб'єкта господарювання нерозривно пов'язане зі сплатою податків, які суттєво впливають на його фінансові результати. Через імперативний характер податкових платежів підприємство не має можливості повністю уникнути їх сплати, проте володіє інструментами для їх оптимізації. Одним із дієвих механізмів раціоналізації податкових витрат є розробка та впровадження ефективної податкової політики підприємства. Слід зазначити, що в науковому та практичному середовищі наразі відсутній єдиний підхід до визначення сутності податкової політики підприємства (табл.1). Така термінологічна неоднозначність зумовлена, зокрема тим, що концепція податкової політики спочатку сформувалася в практичній діяльності підприємств, і лише згодом стала об'єктом теоретичного обґрунтування з боку науковців.

Таблиця 1 - **Підходи до визначення категорії «податкова політика підприємства»***

Автор	Дефініція
Ю. Адаменко, О. Люта	«Складова частина загальної політики управління прибутком підприємства, що спрямована на максимізацію добробуту власників та підвищення кінцевих результатів діяльності підприємства» [1].
Т. Городецька	«Сукупність дій платниками податків щодо законних способів оптимізації своїх податкових зобов'язань з метою розширеного відтворення основних виробничих фондів» [2].
І. Майбуров, Ю. Іванов	«Це діяльність керівних органів суб'єкта господарювання щодо використання законодавчо встановлених варіативних способів (прийомів, методів, пільг, звільнень) податкового планування з метою оптимізації своїх податкових зобов'язань і досягнення інших корпоративних ефектів» [3].
О. Короткова	«Система проведених підприємством у галузі податкового обліку заходів, що визначає варіанти його поведінки у взаєминах з державою з питань нарахування та сплати податкових платежів» [4].
А. Колесніченко	«Сукупність принципів, методів й процедур, технічних прийомів, що використовуються підприємством для складання та подання податкової звітності, створенні умов для здійснення податкового менеджменту суб'єкта господарювання» [5].

**Джерело: узагальнено автором*

Оцінка наведених дефініцій свідчить, що автори переважно фокусуються на управлінських, стратегічних та оптимізаційних аспектах, пропонуючи власне бачення сутності податкової політики підприємства. Розділяючи думку, що податкова політика є невід'ємним елементом загальної стратегії управління

бізнесом, ми, водночас, вважаємо неправомірним її звуження суто до вибору найбільш вигідного для платника варіанту виконання податкових зобов'язань. Також термін «податкова політика» слід трактувати на основі загального визначення терміну «політика» під яким, зокрема, розуміють «спосіб дій кого-небудь, спрямований на досягнення чого-небудь, який визначає ставлення до кого, до чого-небудь» [6]. Таким чином, можемо розкрити узагальнений підхід до визначення категорії «податкова політика підприємства»: *податкова політика підприємства* – свідома стратегія поведінки підприємства у відносинах з державою щодо питань оподаткування, яка базується на чіткому дотриманні законодавства та має на меті найбільш ефективне керування податковими зобов'язаннями задля покращення фінансових результатів бізнесу. Погоджуємось із думкою авторів, які вважають податкову політику частиною фінансової стратегії підприємства. Подекуди розроблена підприємством податкова політика може бути критерієм коригування окремих напрямків операційної діяльності підприємства. Методологічно-організаційні аспекти формування податкової політики на підприємстві узагальнені у табл. 2.

Таблиця 2 - **Структурні елементи податкової політики підприємства***

Елементи	Характеристика	
Мета	Діяльність підприємства щодо використання механізму оподаткування з метою зменшення податкових зобов'язань	
Ціль	Зниження податкового навантаження на підприємство, зменшення витрат, застосування адаптивної системи оподаткування.	
Суб'єкти	Власники підприємств, керівники організацій	
Об'єкти	Система оподаткування підприємства	
Принципи	- Дотримання податкового законодавства - Варіативність щодо пошуку ефективних господарських рішень з метою оптимізації оподаткування - Оперативність реагування щодо змін податкового законодавства - Коректне визначення сум податкових платежів - Своєчасність розрахунків з бюджетом	
Форми реалізації	- Розрахунок поточних податкових платежів - Бюджетування податків - Податкове планування	
Види	- Оптимізаційна - Класична	
Методи	- Горизонтальний аналіз - Вертикальний аналіз - Факторний аналіз - Коефіцієнтний аналіз	- Метод планування - Метод прогнозування - Метод сценаріїв - Нормативний

**Джерело: узагальнено автором*

Таким чином, дані табл. 2 підтверджують, що розробка та практичне впровадження податкової політики є критично важливим аспектом господарської діяльності суб'єкта господарювання. Вона спрямована не лише на забезпечення дотримання вимог законодавства, а й на раціоналізацію та оптимізацію фінансових потоків підприємства. Податкова політика не є

універсальним, стандартизованим шаблоном – їй притаманний індивідуальний характер, що зумовлює складність її теоретичного дослідження та практичного застосування. Процес формування та реалізації податкової політики потребує чіткого визначення принципів, факторів та умов, які корелюють з унікальними цілями та завданнями конкретного суб'єкта господарювання. Значне різноманіття видів діяльності, форм власності та масштабів функціонування підприємств у ринковій економіці актуалізує необхідність формулювання та дотримання основоположних принципів податкової політики (наведених у табл. 2). Кожен із цих принципів відіграє суттєву роль, а їх комплексне застосування є необхідною передумовою створення ефективної системи податкового менеджменту на підприємстві.

1. Адаменко Ю., Люта О. Актуальні аспекти формування системи управління прибутком підприємства. *Ефективна економіка*. 2018. №11. URL: http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/11_2018/76.pdf
2. Городецька Т. Е. Податкове планування як форма податкової політики транспортних підприємств. *Український журнал прикладної економіки та техніки*. 2022. Том 7. № 1. С. 99–106. URL: https://doi.org/10.36887/2415-8453-2022-1-11
3. Податкова політика: теорія, методологія, інструментарій. Навчальний посібник. / Під редакцією д-ра екон. наук, проф. Іванова Ю. Б., д-ра екон. наук, проф. Майбурова І. А. – Х.: ВД «ІНЖЕК», 2010. 492 с. URL: https://surl.li/hitgbw
4. Короткова О. В. Особливості формування податкової політики підприємства в сучасних економічних умовах. *Ефективна економіка*. 2013. № 1. URL: http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=1743
5. Колесніченко А. Податкова політика й облікова політика суб'єкта господарювання: теоретико-аналітичний та регуляторний аспекти. *Науковий вісник Херсонського державного університету*. 2019. №34. URL: https://ej.journal.kspu.edu/index.php/ej/article/view/476
7. Грицюк Н.О. Принципи і фактори, що впливають на формування податкової політики на підприємствах хімічної промисловості України. *Науковий вісник Херсонського державного університету*. №7. 2014. URL: http://www.ej.kherson.ua/journal/economic_07/98.pdf

ФЕДУНЯК ОЛЬГА, здобувач вищої освіти
Науковий керівник – **ТКАЧИК ЛЕСЯ**, к.е.н, доцент,
доцент кафедри фінансів, грошового обігу та кредиту,
Львівський національний університет імені Івана Франка, м. Львів

МІЖНАРОДНІ СТАНДАРТИ АДМІНІСТРУВАННЯ ПОДАТКІВ ТА ЇХНЯ ІМПЛЕМЕНТАЦІЯ В УКРАЇНІ

Глобалізація та євроінтеграційні процеси посилюють вимоги до прозорості податкових систем і підвищення інвестиційної привабливості держав. В сучасних умовах міжнародні компанії можуть використовувати відмінності між національними податковими правилами для мінімізації податкових зобов'язань, що призводить до втрат бюджетних надходжень і викривлення конкурентного середовища. У зв'язку з цим важливого значення набувають міжнародні стандарти адміністрування податків, зокрема ініціативи BEPS та директиви ЄС, спрямовані на забезпечення прозорості, запобігання ухиленню від оподаткування та захист податкової бази.

Міжнародні стандарти адміністрування податків формують головно такі організації як Організація економічного співробітництва та розвитку (OECP), Міжнародний валютний фонд, Світовий банк та Організація Об'єднаних Націй [1]. Вони передбачають впровадження принципів прозорості, ефективності податкового контролю, справедливості оподаткування, запобігання ухиленню від сплати податків та забезпечення міжнародного обміну податковою інформацією. Значна частина сучасних міжнародних стандартів зосереджена на боротьбі з розмиванням податкової бази та переміщенням прибутків, що є однією з головних проблем міжнародного оподаткування.

Важливу роль у формуванні міжнародних стандартів адміністрування податків відіграє Організація економічного співробітництва та розвитку. OECD виступає глобальним розробником норм у сфері міжнародної податкової політики, зокрема у питаннях прозорості та міжнародного обміну податковою інформацією. Одними з ключових механізмів, запроваджених організацією, є обмін інформацією «за запитом» (EOIR) та автоматичний обмін фінансовими даними (AEOI). У межах автоматичного обміну запроваджено Загальний стандарт звітування (CRS) та систему звітування щодо криптоактивів, які передбачають щорічний обмін інформацією між податковими адміністраціями щодо банківських рахунків та фінансових доходів нерезидентів [1]. Масштаб реалізації цих стандартів є значним: лише у 2022 році глобальний обмін за CRS охопив понад 123 млн фінансових рахунків загальною вартістю близько 12 трлн євро.

Вагомим інструментом міжнародного податкового регулювання також є План дій BEPS, Цей комплекс включає 15 заходів, спрямованих на протидію розмиванню податкової бази та переміщенню прибутків транснаціональними компаніями до юрисдикцій з низьким рівнем оподаткування [2]. Серед основних інструментів BEPS можна виділити запровадження правил

контрольованих іноземних компаній, обмеження віднесення відсоткових витрат на витрати підприємства, а також систему звітності за країнами. Окремим елементом реалізації плану стала Багатостороння конвенція про виконання заходів, пов'язаних із податковими угодами, яка дозволяє одночасно змінювати положення чинних угод про уникнення подвійного оподаткування з метою запобігання їх зловживанню.

Європейський Союз імплементував ключові стандарти OECD у своє законодавство через директиви ATAD I (2016/1164) та ATAD II (2017/952), спрямовані на протидію агресивному податковому плануванню [3]. Вони передбачають обмеження відрахування відсоткових витрат, запровадження «податку на виїзд», застосування правила GAAR та усунення гібридних податкових невідповідностей. Також у ЄС діє система директив адміністративного співробітництва, яка забезпечує обмін податковою інформацією між країнами щодо фінансових рахунків, криптоактивів і цифрових платформ.

Україна є учасником програми BEPS з 2017 року, що передбачає поступове впровадження міжнародних стандартів боротьби з розмиванням податкової бази та переміщенням прибутків [2]. Ключову роль у цьому процесі відіграє Податковий кодекс України, який є основним нормативним актом у сфері оподаткування[4]. Саме через внесення змін до нього здійснюється адаптація національного законодавства до стандартів OECD та ЄС .Одним із ключових етапів цього процесу стало прийняття змін, спрямованих на імплементацію рекомендацій BEPS та вдосконалення податкового адміністрування. Подальший розвиток цього процесу було визначено Дорожньою картою BEPS на 2023–2025 роки, що передбачало посилення інституційної спроможності, розвиток міжнародного співробітництва та імплементацію багатосторонньої конвенції MLI [2].

Важливим етапом гармонізації податкового адміністрування України з міжнародними стандартами стало приєднання держави до Загального стандарту звітування, який передбачає автоматичний обмін фінансовою інформацією між країнами. У серпні 2022 року Україна підписала багатосторонню угоду MCAA, а у квітні 2023 року набрали чинності зміни до Податкового кодексу України, що встановили нові вимоги до звітування для фінансових установ. Це створило передумови для більш ефективного контролю за фінансовими операціями та підвищення прозорості у сфері оподаткування.

На сьогодні Україна продовжує поступово впроваджувати міжнародні стандарти адміністрування податків, що є важливою складовою реалізації Національної стратегії доходів до 2030 року [5]. Зокрема, одним із пріоритетних напрямів є забезпечення прозорого міжнародного обміну податковою інформацією та удосконалення механізмів податкового контролю.

Впровадження міжнародних стандартів податкового адміністрування в Україні ускладнюється тривалими законодавчими процедурами. Частина необхідних змін, зокрема щодо імплементації директиви ATAD та окремих

положень плану BEPS, досі перебуває на етапі законопроєктів. Воєнний стан і політичні зміни також уповільнюють розгляд податкових реформ [5].

Крім того, ефективна реалізація міжнародних стандартів потребує значних адміністративних ресурсів, сучасних IT-систем і підготовлених фахівців. Додатковими бар'єрами залишаються складна економічна ситуація та низький рівень податкової культури, що знижує ефективність механізмів податкового контролю.

Отже, імплементація міжнародних стандартів адміністрування податків є важливим етапом модернізації податкової системи України. Вона сприяє підвищенню прозорості податкових відносин, зміцненню фіскальної стабільності держави, зменшенню масштабів ухилення від оподаткування та інтеграції України у світовий економічний простір. Подальше вдосконалення податкового адміністрування повинно бути спрямоване на розширення цифрових сервісів, розвиток міжнародного співробітництва та підвищення ефективності податкового контролю відповідно до кращих світових практик.

1. Податкова прозорість та міжнародна співпраця. *OECP.* URL: https://www.oecd.org/en/topics/tax-transparency-and-international-co-operation.html (дата звернення: 16.03.2026).
2. Рекомендації з реалізації Плану дій з BEPS. *Мінфін*. URL: https://mof.gov.ua/storage/files/2017_Roadmap_BEPS_UKRAINE_ua(1).pdf (дата звернення: 16.03.2026).
3. Мінфін запрошує до громадського обговорення законопроєкту щодо імплементації правил протидії ухиленню від оподаткування (ATAD). *Мінфін*. URL: https://mof.gov.ua/uk/news/-5602 (дата звернення: 16.03.2026).
4. Податковий кодекс України : Кодекс України від 02.12.2010 № 2755-VI : станом на 1 січ. 2026 р. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2755-17#Text (дата звернення: 16.03.2026).
5. Україна послідовно впроваджує стандарти ЄС та ОЕСР: Сергій Марченко про податкову реформу на міжнародній конференції в Японії. *gov.ua.* URL: https://www.kmu.gov.ua/news/ukraina-poslidovno-vprovadzhuie-standarty-ies-ta-oesr-serhii-marchenko-pro-podatkovu-reformu-na-mizhnarodnii-konferentsii-v-iaponii (дата звернення: 16.03.2026).

ХОЛОДНА ЮЛІЯ, к. е. н., доцент
кафедри міжнародної торгівлі, митної справи та фінансових технологій
ЩЕРБАКОВА МАРИНА здобувач вищої освіти
Харківський національний економічний університет імені Семена Кузнеця

МИТНІ ПІЛЬГИ В ІМПОРТІ: БЮДЖЕТНІ ТА СТРУКТУРНІ НАСЛІДКИ В СУЧАСНИХ УМОВАХ

Україна працює в режимі постійних ризиків, які супроводжують весь механізм зовнішньоекономічної діяльності: логістика нестабільна, частина виробництв і ланцюгів забезпечення зруйнована або перевантажена. У цих умовах держава вимушена швидко відкривати доступ до товарів, без яких не працюють оборона, медицина, енергетика та базові послуги. Протягом досліджуємого періоду -це 2022–2025 роки, митні пільги та звільнення стали одним із ключових інструментів швидкої підтримки критичного імпорту. Проблема в тому, що кожне таке рішення має прямий бюджетний ефект: зменшує надходження митних платежів, передусім ПДВ з імпорту і змінює структуру імпорту на користь «пільгових» товарів та режимів.

В умовах макроекономічних викликів дуже важливо оцінити обсяги та динаміку структури митних пільг в структурі імпорту в 2022–2025 роках, а також наслідки для бюджету держави.

Митні пільги на практиці проявляються як повне звільнення або зниження зобов'язань зі сплати ввізного мита, податку на додану вартість при імпорті та/або акцизного податку, а також як преференції в межах угод про вільну торгівлю. Це формує дві зони управління:

- бюджетну – скільки доходів держава не доотримує;
- структурну – які товарні групи та постачальники отримують стимул до зростання [1; 2].

Аналітика Держмитслужби фіксує, що вже у І кварталі 2023 року пільги при імпорті зросли на 67% порівняно з І кварталом 2022 року (з 22,7 млрд. грн до 37,9 млрд грн). При цьому основну масу пільг формували оборонні товари, преференції у вільній торгівлі, товари для відновлення енергетики, а також окремі рішення щодо енергоносіїв. Це означає, що пільги перестали бути винятком і стали суттєвим фактором виконання доходів бюджету [2].

Ключові групи митних пільг у 2022–2025 роках та наслідки для бюджету й структури імпорту показано у табл.1.

Таблиця 1 - **Ключові групи митних пільг у 2022–2025 роках та наслідки для бюджету й структури імпорту [2;4;5]**

Група пільги	Типовий зміст	Бюджетний ефект	Вплив на структуру імпорту	Ризик і контроль
Оборонне призначення	звільнення/пільги при ввезенні товарів для оборони	значні недонадходження за податком на додану вартість та митом	зростання частки «пільгового» імпорту	контроль цільового використання, післямитний аудит

Група пільги	Типовий зміст	Бюджетний ефект	Вплив на структуру імпорту	Ризик і контроль
Відновлення енергетики	пільги на енергетичне обладнання	скорочення надходжень за податком на додану вартість та митом	зростання імпорту енергообладнання	ризик завищення митної вартості, контроль ціни й класифікації
Вільна торгівля	преференції зі сплати ввізного мита	системні «планові» недонадходження мита	перерозподіл постачальників на користь країн-партнерів	контроль походження (правила визначення походження)
Електро-мобілі	звільнення від податку на додану вартість (і супутні пільги)	помітні втрати податку на додану вартість	стимулювання зростання імпорту електромобілів	ризик «надто широкої» пільги без обмежень

Найбільший бюджетний ризик створюють пільги, які одночасно дають великий обсяг недонадходжень і не мають достатніх обмежень за ціною/кількістю або слабко підкріплені контролем цільового використання. Можемо побачити, що у липні 2025 року частка оподаткованого імпорту в структурі ввезених товарів зменшилась з 94% (липень 2024) до 85% (липень 2025), тобто «пільгова» частина імпорту зросла, що свідчить про значно важливий структурний сигнал [3]. Щоб показати ефект на конкретному прикладі, розглянемо пільгу зі звільнення від податку на додану вартість при імпорті електромобілів (рис 1).

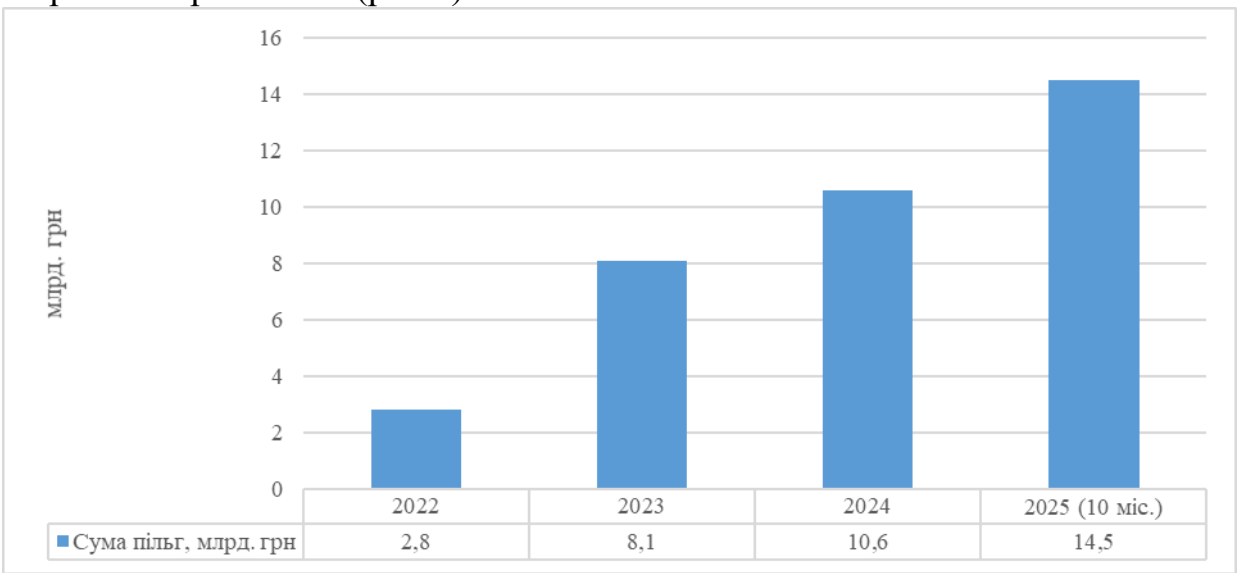


Рис 1. – **Динаміка суми пільг зі сплати податку на додану вартість при імпорті електромобілів у 2022–2025 роках [5]**

На рис. 1 видно різке прискорення: у 2022 році сума пільг становила 2,8 млрд. грн, у 2023 році – 8,1 млрд. грн, у 2024 році – 10,6 млрд. грн, а за 10

місяців 2025 року – 14,5 млрд. грн. Від 2022 до 2023 року приріст склав 5,3 млрд. грн (майже у 2,9 раза), від 2023 до 2024 року – ще 2,5 млрд. грн, а за 10 місяців 2025 року пільга вже перевищила повний 2024 рік на 3,9 млрд. грн. Сукупно з 2022 року загальна сума звільнених від податку на додану вартість операцій із ввезення електромобілів склала 36 млрд. грн [5]. Структурний ефект також прямий: основною країною-виробником ввезених електромобілів є Китай; за 10 місяців 2025 року вартість імпортованих електромобілів з Китаю склала 25 млрд грн (далі – США 14,8 млрд. грн, Німеччина 11,7 млрд. грн), а середня вартість одного ввезеного електромобіля – близько 21 тис. доларів. Тобто пільга не лише «коштує бюджету», а й системно змінює товарну країну в структурі структуру імпорту [5]. У розрізі «всіх пільг» за один місяць масштаби показують, що головний драйвер «пільгового кошика» у воєнний період – оборона та енергетика, але електромобілі теж стали стабільною, великою статтею недонадходжень [4].

У висновку зазначимо, що митні пільги реально виконують функцію підтримки критичного імпорту, але одночасно створюють системний тиск на доходи бюджету й перекроюють структуру імпорту. Отже, пільги мають бути адресними, строковими, з чіткими порогами та з обов'язковим післямитним контролем. Без цього пільга перетворюється на постійний канал бюджетних втрат і стимул для зловживань.

1. Митний кодекс України. Верховна Рада України. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/4495-17#Text (дата звернення: 26.02.2026).
2. Державна митна служба України. Щодо результатів роботи Держмитслужби у напрямку забезпечення надходжень митних платежів до державного бюджету (дані I кв. 2022–I кв. 2023). URL: https://customs.gov.ua/news/zagalne-20/post/shchodo-rezultativ-roboti-derzhmitsluzhbi-u-napriamku-zabezpechennia-nadkhodzhen-mitnikh-platezhiv-do-derzhavnogo-biudzhetu-1125 (дата звернення: 26.02.2026).
3. Державна митна служба України. Стан надходжень митних платежів у липні 2025 року. URL: https://customs.gov.ua/news/zagalne-20/post/stan-nadkhodzhen-mitnikh-platezhiv-u-lipni-2025-roku-2355 (дата звернення: 26.02.2026).
4. Державна митна служба України. Стан надходжень митних платежів у вересні 2025 року. URL: https://customs.gov.ua/news/zagalne-20/post/stan-nadkhodzhen-mitnikh-platezhiv-u-veresni-2025-roku-2469 (дата звернення: 26.02.2026).
5. Державна митна служба України. Пільги при імпорті в Україну електромобілів склали 36 млрд грн: головний постачальник – Китай (06.11.2025). URL: https://customs.gov.ua/news/zagalne-20/post/pilgi-pri-importi-v-ukrayinu-elektromobiliv-sklali-36-mlrd-grn-golovnii-postachalnik-kitai-2511 (дата звернення: 26.02.2026).

ХОМУЛА АННА, здобувач вищої освіти
Науковий керівник – **САКУН АЛІНА**, к. е. н., доцент,
доцент кафедри підприємництва, обліку та фінансів
Херсонський державний аграрно-економічний університет, м. Кропивницький

ОСОБЛИВОСТІ ОПОДАТКУВАННЯ ОПЕРАЦІЙ З ВІРТУАЛЬНИМИ АКТИВАМИ В УКРАЇНІ

У сучасному бізнес-середовищі інтеграція цифрових технологій стала ключовим чинником трансформації традиційних практик у різних галузях. Однією з найбільш помітних технологічних основ таких змін є блокчейн – децентралізована розподілена технологія реєстру, що забезпечує захищене та прозоре фіксування транзакцій у мережі учасників. Її використання пов'язують із підвищенням надійності даних, прозорості та ефективності процесів обліку й контролю, що є важливим у контексті цифрової трансформації [4].

З огляду на те, що віртуальні активи функціонують у блокчейн-середовищі, питання їх оподаткування тісно пов'язані з особливостями цифрових транзакцій: швидкістю обігу, можливістю обміну без посередників, фіксацією операцій у ланцюгах блоків та складністю документального підтвердження окремих елементів операції для цілей податкового обліку. Це актуалізує потребу у чіткому визначенні підходів до встановлення бази оподаткування, моменту виникнення доходу та підтвердження витрат під час здійснення операцій із віртуальними активами.

Операції з віртуальними активами в Україні останніми роками стали масовим явищем як серед фізичних осіб, так і серед бізнесу, однак податкове регулювання цієї сфери залишається складним через поєднання загальних норм податкового законодавства та спеціальних підходів, які лише формуються. Віртуальні активи (зокрема криптовалюти та токени) за економічною природою можуть виконувати функції засобу обміну, інвестиційного інструменту або цифрового представлення певних прав, але з погляду оподаткування ключовим є те, як саме кваліфікується дохід від операцій, як визначається база оподаткування, який момент вважається моментом отримання доходу, а також які документи підтверджують витрати і ціну придбання. Українська практика виходить із того, що сам по собі факт володіння віртуальним активом ще не створює податкового зобов'язання; оподаткуванню підлягають доходи, які виникають унаслідок реалізації (відчуження) активу або отримання економічної вигоди у грошовій чи негрошовій формі. Через високу волатильність ринку і специфіку обігу (біржі, p2p-угоди, децентралізовані протоколи, зберігання на гаманцях) у платника податків часто виникає проблема доведення витрат і джерел походження коштів, що прямо впливає на розмір податку, адже оподатковується не «оборот», а саме дохід (як різниця між надходженням і підтвердженими витратами) або інший визначений законом показник [3].

Момент виникнення доходу також має свої особливості. У класичних підходах до оподаткування доходом визнається фактичне отримання коштів або

іншої компенсації. У сфері віртуальних активів важливо відрізняти нереалізований приріст вартості (коли актив зріс у ціні, але не проданий) від реалізованого доходу (коли актив відчужено і отримано грошовий еквівалент чи іншу майнову вигоду). Наприклад, обмін одного криптоактиву на інший економічно є реалізацією одного активу та придбанням іншого, а отже потенційно створює податкові наслідки, навіть якщо гривня «не заходила» на рахунок. Аналогічно, розрахунок криптоактивом за товар чи послугу є формою відчуження активу в обмін на споживчу цінність, і такий обмін може бути прирівняний до отримання доходу в негрошовій формі. Проте на практиці платники нерідко орієнтуються на момент конвертації в фіат як на «зрозумілий» момент доходу, що спрощує облік, але не завжди ідеально відповідає економічній сутності операцій. Саме тому при значних обсягах транзакцій питання податкового комплаєнсу потребує системного підходу: обліку кожної операції, фіксації курсу/вартості на дату обміну, розрахунку фінансового результату та підготовки підтвердних матеріалів [2].

Для фізичних осіб базова логіка оподаткування операцій із віртуальними активами в Україні зазвичай реалізується через правила оподаткування доходів громадян: якщо особа купує криптоактив за власні кошти, а потім продає його за гривню чи іншу валюту або обмінює на товари/послуги, у неї може виникнути оподатковуваний дохід. На практиці центральним є питання: чи можна вважати різницю між продажною ціною та ціною придбання інвестиційним прибутком або іншим доходом, і які підтвердні документи необхідні. Податковий підхід зводиться до того, що платник має задекларувати дохід і сплатити податок на доходи фізичних осіб та військовий збір, якщо інше прямо не передбачено. Проблема полягає в тому, що операції часто здійснюються на іноземних біржах, де підтвердженням придбання виступають історія транзакцій, виписки, скріншоти кабінету користувача, банківські виписки про поповнення рахунків, а також дані блокчейну. З позиції податкового контролю найкращою стратегією для платника є формування «ланцюга доказів»: від джерела коштів у банку до поповнення біржі, здійснення угоди купівлі, зберігання активу й подальшого продажу з виведенням коштів. Якщо витрати на придбання не підтверджені належним чином, існує ризик, що податковий орган може трактувати весь обсяг надходжень як оподатковуваний дохід, а не лише прибуток, або поставити під сумнів заявлену собівартість. Тому документальний аспект в операціях із віртуальними активами має не менше значення, ніж сама економічна сутність угоди [1].

Окремий пласт – це оподаткування специфічних способів отримання віртуальних активів, таких як майнінг, стейкінг, участь у ліквідності (liquidity providing), винагороди за валідацію, аірдропи та інші форми токен-інсентивів. У таких випадках віртуальний актив може надходити без прямої купівлі за гроші, а отже питання первісної вартості стає складним.

Окремо слід зважати на те, що в Україні триває становлення спеціального регулювання ринку віртуальних активів, а отже податкові підходи можуть

змінюватися разом із розвитком профільного законодавства та підзаконних актів. Для платників це означає необхідність відстежувати актуальні роз'яснення контролюючих органів, судову практику, а також зміни у визначеннях і термінах. У перехідний період найкращою практикою є консервативна модель: чітко ідентифікувати тип операцій (купівля/продаж, обмін, отримання винагороди, оплата товарів/послуг), фіксувати дату і вартість на момент операції, документувати джерело походження коштів та витрати, а наприкінці податкового періоду – коректно відобразити дохід у декларації (для фізичних осіб) або у фінансовій звітності та податкових розрахунках (для бізнесу). Саме прозорість і доказовість є критичними, бо віртуальні активи технічно легко переміщати, але юридично й податково важко пояснювати без належного обліку

Головним практичним аспектом оподаткування є фінансовий моніторинг і банківський комплаєнс, які опосередковано впливають на податкову площину. Виведення коштів з криптобірж на банківські рахунки може супроводжуватися запитами банку щодо походження коштів, підтвердження операцій та економічного змісту транзакцій. Якщо платник не може пояснити походження коштів і надати підтвердження, можуть виникати блокування операцій, відмова в обслуговуванні або повідомлення в межах процедур фінмоніторингу.

У підсумку, особливості оподаткування операцій з віртуальними активами в Україні полягають у поєднанні загальних правил оподаткування доходів з новими викликами цифрової економіки: складністю ідентифікації об'єкта оподаткування, визначення моменту отримання доходу, підтвердження витрат та оцінки активів, а також у взаємодії з фінансовим моніторингом і міжнародними платформами. Платникам податків важливо розуміти, що «крипто» не є зоною поза правовим полем: за наявності доходу виникає обов'язок декларування та сплати податків, а якість документального підтвердження впливає на здатність довести реальний фінансовий результат.

1. Верховна Рада України. Податковий кодекс України : Закон України від 02.12.2010 № 2755-VI (зі змінами). URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2755-17 (дата звернення: 28.02.2026).
2. Верховна Рада України. Про віртуальні активи : Закон України від 17.02.2022 № 2074-IX. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2074-20 (дата звернення: 28.02.2026).
3. Національний банк України. Положення про здійснення банками фінансового моніторингу : постанова Правління Національного банку України від 19.05.2020 № 65 (зі змінами). URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/v0065500-20 (дата звернення: 28.02.2026).
4. Іванова Н.А., Мільман Л.М., Сакун А.Ж. (2024). Застосування блокчейн-технологій у бухгалтерському обліку та аудиті: аналіз інноваційних можливостей у контексті цифрової трансформації. Економіка. Фінанси. Право, (2). С. 14-17. https://doi.org/10.37634/efp.2024.2.3

ЦАРУК НАТАЛІЯ, к.е.н, доцент,
завідувачка кафедри обліку і оподаткування,
Відокремлений підрозділ Національного університету
біоресурсів і природокористування України
«Ніжинський агротехнічний інститут», м. Ніжин

ОБЛІК ТА ОПОДАТКУВАННЯ ОБ'ЄКТІВ ЦИФРОВОЇ ЕКОНОМІКИ

Стрімкий розвиток інформаційно-комунікаційних технологій, електронної комерції, цифрових платформ, хмарних сервісів і віртуальних активів змінює традиційні підходи до визначення об’єктів оподаткування, що формувалися в умовах матеріального виробництва та територіальної локалізації господарської діяльності. У цифровій економіці значна частина вартості створюється за рахунок нематеріальних активів, даних, інтелектуальної власності та цифрових послуг, що ускладнює ідентифікацію податкової бази, визначення джерела доходу та встановлення податкової юрисдикції. Виникають нові об’єкти оподаткування (табл. 1), пов’язані з електронними транзакціями, цифровими платформами, криптоактивами та транснаціональними цифровими операціями, що потребує адаптації податкового законодавства до нових економічних реалій.

Таблиця 1 - **Класифікація об'єктів оподаткування у цифровій економіці**

№	Об’єкт оподаткування та його сутність	Приклади
1	Доходи від цифрової діяльності – доходи, отримані від здійснення економічної діяльності через цифрові технології та онлайн-середовище	онлайн-реклама, електронна комерція, стримінгові сервіси, SaaS-послуги, комісії цифрових платформ
2	Нематеріальні цифрові активи – цифрові продукти та права інтелектуальної власності, що мають економічну цінність	програмне забезпечення, цифровий контент (музичні твори, відео, e-books), бази даних, ліцензії, патенти
3	Операції з даними – дані як економічний ресурс, що створює додану вартість та підлягає монетизації	збір та обробка персональних даних, продаж доступу до баз даних, аналітика Big Data
4	Цифрові фінансові активи – віртуальні активи та доходи від операцій із ними	криптовалюти, токени, NFT, майнінг, стейкінг, трейдинг цифрових активів
5	Цифрова економічна присутність – господарська діяльність у країні без фізичної присутності, але зі створенням економічної вартості	діяльність через вебсайти та мобільні застосунки, значна кількість користувачів, цифровий трафік
6	Віртуальні транзакції – операції у цифрових і віртуальних середовищах	продаж віртуальних товарів, внутрішньоігрові покупки, операції у метавсесвітах
7	Споживання цифрових послуг – постачання електронних послуг, що оподатковуються податками на споживання	електронні послуги, підписки на цифрові сервіси, онлайн-навчання, хмарні послуги зберігання даних

Джерело: побудовано автором.

Таким чином, у цифровій економіці об’єктами оподаткування стають не

лише прибуток і майно, але й доходи, нематеріальні активи, дані, цифрові фінансові інструменти та цифрову економічну присутність, що відображає трансформацію джерел створення вартості в економіці XXI століття. Як наслідок, виникає потреба переходу податкових систем від територіального принципу до концепцій економічної присутності та оподаткування за місцем створення вартості.

Особливості об'єктів оподаткування у цифровій економіці насамперед зумовлені їх нематеріальним характером, глобальністю функціонування, високим рівнем мобільності капіталу та складністю визначення місця створення доданої вартості. Це породжує низку проблем, пов'язаних із податковим адмініструванням, запобіганням ухиленню від оподаткування та забезпеченням справедливого розподілу податкового навантаження між суб'єктами господарювання.

Труднощі з визначенням об'єктів оподаткування у цифровій економіці – це лише вершина айсберга, адже як стверджують Л. Воляк та С. Остапчук, облік і аналіз цифрових активів залишається вкрай складним через недосконалість міжнародних стандартів, підвищену волатильність вартості, юридичні прогалини й брак кваліфікованого персоналу. Поряд з цим, сьогодні формування і нарощення нематеріальних активів є ключовим фактором підвищення ринкової вартості підприємств та забезпечення їх сталого розвитку, а тому в контексті стрімкого розвитку цифрової економіки актуальним є питання пошуку ефективних методів оцінки, обліку та аналізу таких активів [1].

Отже, одним із напрямів вирішення проблем із визначенням об'єктів оподаткування у цифровій економіці є розробка та впровадження обліково-аналітичних підходів до їх визнання та оцінки в бухгалтерському обліку, дані якого забезпечують ідентифікацію, оцінку, визнання та контроль цифрових операцій, що часто мають нематеріальний і транскордонний характер. На рис. 1 нами представлено схематичну модель взаємозв'язку бухгалтерського обліку та оподаткування об'єктів цифрової економіки.

У цифровій економіці бухгалтерський облік виконує не лише традиційну функцію обліку доходів і витрат, але й стає інструментом ідентифікації цифрових об'єктів, оцінки нематеріальних ресурсів, визначення податкової бази та забезпечення податкової прозорості. Без належної облікової інформації ефективне оподаткування цифрової діяльності є практично неможливим.

Хоча міжнародні стандарти обліку та звітності регулярно оновлюються, на рівні країн існує потреба розробки адаптованих до національної специфіки облікових моделей та ефективних підходів до оподаткування. Як зазначає А. Закаблуківський, розвиток цифрової економіки та розширення використання криптовалют підсилюють потребу у впорядкуванні правил оподаткування операцій з віртуальними активами. В той же час, податкова база безпосередньо залежить від застосованої облікової моделі й моменту визнання доходу. Дослідник пропонує систему економічних моделей обліку цифрових активів, яка забезпечує узгодження бухгалтерського та фіскального трактування

операцій з цифровими активами. Адже чітке визначення моменту визнання доходу, способу оцінювання та передавання активу в межах кожної моделі дає змогу формувати податкову базу без дублювання чи викривлення фінансових результатів [2].

Таким чином, для ефективного оподаткування об'єктів цифрової економіки не достатньо лише змінити податкове законодавство, потрібно розробити і впровадити нові методологічні підходи до визнання та обліку таких об’єктів.



Рис. 1. **- Роль облікової інформації в оподаткуванні об’єктів цифрової економіки**

Джерело: побудовано автором.

1. Воляк Л. Р., Остапчук С. М. Нематеріальні активи в цифровій економіці: виклики для обліку та аналізу в аграрному секторі. *Міжнародний науковий журнал «Інтернаука». Серія: Економічні науки.* 2025. № 10(102). https://doi.org/10.25313/2520-2294-2025-10-11462
2. Закаблуківський А. В. Економічні моделі обліку та оподаткування цифрових активів в Україні. *Здобутки економіки: перспективи та інновації*. 2025. № 23. https://doi.org/10.5281/zenodo.17439021

ЧАБАНЮК ОДАРКА, к.е.н, доцент,
доцент кафедри обліку, контролю та оподаткування,
Львівський торговельно-економічний університет, м. Львів,
с.н.с. лабораторії товарознавчих та економічних досліджень
Львівського науково-дослідного інституту судових експертиз
Міністерства юстиції України
ШОСТАК В. В., здобувач вищої освіти,
Львівський торговельно-економічний університет, м. Львів,

АНАЛІЗ ФІНАНСОВОЇ ТА ПОДАТКОВОЇ ЗВІТНОСТІ ПІДПРИЄМСТВ ЯК ІНСТРУМЕНТ ЗАПОБІГАННЯ ПОДАТКОВИМ РИЗИКАМ В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ

Рівень прозорості та достовірності фінансової та податкової звітності набуває критичного значення для фіскальних органів в умовах значних економічних викликів, спричинених повномасштабною агресією. Звітність підприємств перетворилася на ключове джерело інформації для оцінки податкових ризиків, мобілізації доходів державного бюджету та забезпечення фінансової стійкості держави. В умовах скорочення кількості планових перевірок і переходу до камерального та документального контролю, якість та аналіз звітності стають основним інструментом фіскального адміністрування [1].

Фінансова звітність (Баланс, Звіт про фінансові результати) надає інформацію про економічний стан підприємства, його доходи, витрати та фінансовий результат. Водночас податкова звітність (декларації з ПДВ, податку на прибуток, єдиного податку) відображає податкові зобов'язання платника. Аналіз цих двох видів звітності в комплексі дозволяє виявляти розриви та невідповідності між бухгалтерським прибутком і базою оподаткування (податкові різниці), а також оцінювати латентні схеми ухилення від оподаткування або ризики трансфертного ціноутворення [2].

В умовах воєнного стану особлива увага приділяється таким аспектам:

1. Аналіз податкових пільг та преференцій: Звітність використовується для контролю за правомірністю застосування тимчасових податкових пільг, запроваджених на період воєнного стану (наприклад, для платників, які були на єдиному податку зі ставкою 2%, або пільг з ПДВ та мита на імпорт критичних товарів). Фіскальні органи здійснюють ретельне зіставлення даних фінансової звітності (щодо обсягів реалізації та списання запасів) з податковими деклараціями для верифікації цільового використання пільг [3, 7].

2. Моніторинг збиткових операцій та фіктивних витрат: Виявлення компаній, які декларують значні та послідовні збитки у фінансовій звітності (для мінімізації податку на прибуток), але при цьому продовжують активно здійснювати господарську діяльність, отримувати кредити або укладати великі контракти. Це може свідчити про неправомірне формування витрат, використання схем «скруток» ПДВ або необґрунтоване списання активів через

форс-мажорні обставини [1].

3. Контроль за операціями з нерезидентами (ТЦО та валютний ризик): Посилений контроль за валютними операціями та коректністю відображення курсових різниць, списання дебіторської/кредиторської заборгованості з нерезидентами, які постраждали від війни. Неправильне відображення цих операцій у фінансовій звітності має прямий вплив на базу оподаткування податком на прибуток. Крім того, аналіз звітних даних необхідний для ідентифікації ризиків неринкового ціноутворення у контрольованих операціях [2].

4. Коригування звітності через знецінення активів: Аналіз показує, як підприємства відображають втрати активів (основних засобів, запасів), розташованих на окупованих територіях або в зоні бойових дій. Фіскальні органи перевіряють, чи відповідає відображення цих знецінень (impairment) та списань у фінансовій звітності вимогам П(С)БО 27 та чи правомірно вони враховані у податкових розрахунках, щоб запобігти необґрунтованому зменшенню податкового зобов'язання [6].

Сучасні фіскальні органи активно впроваджують цифрові системи аналізу звітності, що дозволяє швидко ідентифікувати високоризикових платників податків. Інструменти автоматизованого аналізу, машинного навчання та штучного інтелекту дозволяють відстежувати аномалії у фінансових потоках, формувати ризик-профілі підприємств та прогнозувати ймовірність податкових правопорушень. Це значно підвищує ефективність роботи контролюючих органів і мінімізує втрати бюджету.

Аналітична функція фінансової та податкової звітності проявляється не лише у контролі, а й у стратегічному плануванні. На основі даних звітності ДПС та інші фіскальні органи можуть визначати найбільш ризикові галузі економіки, оцінювати ефективність адміністрування податків, а також формувати рекомендації для державної політики щодо стимулювання дотримання вимог законодавства платників податків.

Практичний приклад ризикоорієнтованого контролю: автоматизовані системи аналізують збиткові підприємства, що одночасно здійснюють великі операції з нерезидентами. Система формує «сигнали ризику», які фіскальні органи перевіряють детальніше, знижуючи при цьому навантаження на підприємства з низьким ризиком. Такі підходи дозволяють оптимізувати ресурси контролю та уникнути зайвих перевірок, що особливо актуально в умовах воєнного стану.

Таким чином, аналіз фінансової та податкової звітності є не лише контрольною функцією, а стратегічним інструментом фіскальної безпеки. Він забезпечує прозорість фінансових потоків, підвищує ефективність адміністрування податків та мінімізує ризики податкового шахрайства. В умовах воєнного стану та післявоєнного відновлення України особлива увага приділяється цифровізації звітності та впровадженню сучасних аналітичних систем, що формують підґрунтя для стійкої фінансової стабільності держави.

1. Лобода Н. О., Чабанюк О. М. Фіскальне навантаження у національній економіці: динамічний аспект / Н.О. Лобода, О.М. Чабанюк, Т.І. Сподарик // Науковий журнал "БІЗНЕС ІНФОРМ". - Харків, 2021. - № 2. - С. 292-299. https://doi.org/10.32983/2222-4459-2021-2-292-299.
2. Лобода Н. О., Чабанюк О. М. Податковий контроль у структурі фіскальної політики (функціональний аспект) / Н.О. Лобода, О.М. Чабанюк, Б.Б. Сенишин // Науковий журнал "БІЗНЕС ІНФОРМ". - Харків, 2021. - № 3. - С. 148-155. https://doi.org/10.32983/2222-4459-2021-3-148-155.
3. Лобода Н, Чабанюк О, Кольба Р. Діджиталізація як функція облікової діяльності: коронакриза як контекст. 2021. InURL: https://conf. ztu. edu. ua/wpcontent/ uploads/2021/01/337. pdf 2021.
4. Лобода Н. О., Чабанюк О. М. Бухгалтерський облік: у схемах і таблицях : навч. посіб. 2-ге вид. Київ : Алерта, 2024. 217 с.
5. Мединська, Т. В., and О. М. Чабанюк. "Єдиний податок: оподаткування, облік і звітність." *К.: Алерта* (2012).
6. Чабанюк О.М., Фурман Е.В. Методика складання та основні вимоги до фінансової звітності суб'єкта малого підприємництва. Науковий вісник НЛТУ України. 2015. Вип. 25.4. С. 276-280.
7. Vladimir Panchenko, Svitlana Dombrovska Maksym Samchyk Nataliia Mykhailyk Odarka Chabaniuk 2022.Modern Management Technologies in the System of Ensuring the Security in the Context of Socio-Economic Development and the Digital Economy.IJCSNS International Journal of Computer Science and Network Security, VOL.22 No.3, March 2022 URL: http://ijcsns.org/07_book/html/202203/202203027.html.

ШЕВЧУК НАТАЛІЯ, доктор філософії, доцент кафедри фінансів,
обліку та оподаткування імені С. Юрія, керівник навчального відділу,
Навчально-реабілітаційний заклад вищої освіти
«Кам'янець-Подільський державний інститут», м. Кам'янець-Подільський

ІНСТИТУЦІЙНИЙ ВПЛИВ ПОДАТКОВОЇ ПОЛІТИКИ НА ТРАНСФОРМАЦІЮ СИСТЕМИ БУХГАЛТЕРСЬКОГО ОБЛІКУ

Взаємодія податкової політики держави та системи бухгалтерського обліку є важливим напрямом наукових досліджень, оскільки податкове регулювання істотно впливає на формування облікових методів, інформаційних потоків та структуру фінансової звітності підприємств. Особливої актуальності ця проблема набуває в умовах реформування податкового законодавства та гармонізації національної системи бухгалтерського обліку з міжнародними стандартами фінансової звітності.

У міжнародних дослідженнях підкреслюється, що формування національних систем бухгалтерського обліку значною мірою зумовлюється інституційними факторами. Так, К. Нобес і Р. Паркер зазначають, що відмінності між системами фінансової звітності різних країн пояснюються впливом правового середовища, податкової системи, структури фінансових ринків та особливостей економічної моделі держави [4, с. 29]. Аналіз міжнародного досвіду свідчить, що податкова система виступає одним із ключових інституційних чинників, які визначають напрями розвитку та трансформації національних систем бухгалтерського обліку.

Податкова політика держави є одним із ключових факторів, що визначає особливості організації бухгалтерського обліку на підприємствах. У наукових дослідженнях В. М. Жука підкреслюється, що бухгалтерський облік в Україні історично формувався під значним впливом податкової системи, що зумовило його фіскальну орієнтацію та підпорядкування потребам оподаткування [2]. Через систему податків, механізми їх адміністрування, правила визначення об’єкта оподаткування та вимоги до звітності держава формує інституційне середовище, у межах якого здійснюється облікова діяльність суб’єктів господарювання. У таких умовах облікова практика часто адаптується до потреб податкового обліку та податкового контролю.

Передусім податкова політика визначає підходи до організації облікових процедур. Р. Ф. Бруханський зазначає, що організація бухгалтерського обліку на підприємствах здійснюється відповідно до законодавчо встановлених методологічних засад, а державні органи формують нормативну базу та здійснюють контроль за дотриманням правил ведення обліку [1, с. 130]. Водночас у процесі гармонізації національної системи бухгалтерського обліку з міжнародними стандартами фінансової звітності спостерігається поступове посилення автономії фінансового обліку від податкових правил.

Норми податкового законодавства визначають порядок визнання доходів і витрат, правила оцінки активів і зобов’язань, особливості формування

фінансового результату. У результаті підприємства змушені коригувати облікову політику таким чином, щоб забезпечити правильне визначення бази оподаткування та уникнути податкових ризиків.

Важливим аспектом є також взаємодія фінансового та податкового обліку. М. А. Проданчук зазначає, що сучасна система бухгалтерського обліку функціонує в умовах тісної взаємодії з податковим регулюванням, що зумовлює необхідність узгодження фінансового та податкового обліку при формуванні облікової політики підприємства [3]. У багатьох країнах, зокрема в Україні, історично спостерігалася значна залежність бухгалтерського обліку від податкових вимог. У результаті облікова інформація формувалася переважно для цілей оподаткування, а не для потреб управління чи інвесторів. У сучасних умовах реформування облікової системи поступово відбувається розмежування фінансового та податкового обліку, однак податкові правила й надалі суттєво впливають на практику ведення обліку.

Податкова політика також визначає обсяг і структуру облікової інформації, яку підприємства повинні документувати та розкривати. Податкові декларації, реєстри податкових накладних та електронні системи адміністрування податків зумовлюють необхідність ведення детального аналітичного обліку операцій. Це, своєю чергою, впливає на організацію документообігу, структуру облікових регістрів та інформаційні системи підприємства. Цифровізація податкового адміністрування та впровадження електронних інформаційних систем значно підвищують вимоги до якості облікової інформації та її оперативності. Це зумовлює необхідність адаптації облікової системи до нових інституційних умов функціонування економіки та посилює роль бухгалтерського обліку як джерела достовірної фінансової інформації. Інституційний вплив податкової політики визначає не лише методологію бухгалтерського обліку, а й загальні напрями його еволюції, трансформуючи облік із фіскально орієнтованої системи у багатофункціональний інформаційний інструмент управління економічними процесами.

Крім того, податкове регулювання стимулює або стримує застосування певних облікових методів і підходів. Наприклад, податкові пільги, прискорена амортизація, особливості обліку резервів або витрат можуть впливати на вибір підприємством окремих елементів облікової політики. У цьому контексті бухгалтерський облік доцільно розглядати як інституційний елемент економічної системи, формування якого відбувається під впливом податкової політики держави, правового середовища та економічних інститутів. Саме через податкове регулювання держава опосередковано впливає на методологію обліку, структуру фінансової звітності та інформаційні потоки підприємств.

Важливим напрямом сучасних наукових досліджень є аналіз інституційних передумов трансформації системи бухгалтерського обліку під впливом податкової політики держави. Податкова система формує певні правила економічної поведінки суб’єктів господарювання, що безпосередньо відображається на організації облікового процесу, виборі облікових методів та

структурі фінансової звітності. У цьому контексті бухгалтерський облік виконує не лише інформаційну функцію, а й виступає інструментом реалізації економічної політики держави. Особливу роль у трансформації системи бухгалтерського обліку відіграє гармонізація національного законодавства з міжнародними стандартами фінансової звітності. У процесі інтеграції України до світового економічного простору посилюється необхідність забезпечення прозорості фінансової інформації та підвищення рівня довіри інвесторів до фінансової звітності підприємств. У таких умовах виникає потреба у збалансованому поєднанні вимог податкового законодавства та принципів фінансового обліку, що дозволяє уникнути надмірної фіскальної орієнтації облікової системи.

Крім того, розвиток цифрових технологій та електронного податкового адміністрування істотно змінює вимоги до організації бухгалтерського обліку. Використання електронних реєстрів, систем автоматичного обміну податковою інформацією та цифрових платформ адміністрування податків підвищує рівень прозорості фінансових операцій та вимагає від підприємств більш високої якості облікових даних. Це, у свою чергу, стимулює удосконалення облікових процедур, розвиток інформаційних систем обліку та посилення ролі внутрішнього контролю.

У таких умовах бухгалтерський облік набуває стратегічного значення для забезпечення ефективного функціонування підприємств та формування достовірної фінансової інформації для різних груп користувачів. Саме тому дослідження інституційного впливу податкової політики на розвиток бухгалтерського обліку є важливим напрямом сучасної економічної науки та має значне практичне значення для вдосконалення облікової системи.

Отже, податкова політика є важливим чинником формування облікової практики, оскільки визначає інституційні умови функціонування системи бухгалтерського обліку та впливає на організацію облікових процедур, структуру фінансової інформації та підходи до формування звітності підприємств. У сучасних умовах цифровізації економіки та гармонізації національного законодавства з міжнародними стандартами фінансової звітності особливого значення набуває забезпечення збалансованого поєднання вимог податкового регулювання та принципів фінансового обліку, що сприятиме підвищенню прозорості економічної діяльності та ефективності управлінських рішень.

1. Бруханський Р. Ф. Бухгалтерський облік : підручник. Тернопіль : ТНЕУ, 2016. 480 с. URL: https://tinyurl.com/yeywdz89

2. Жук В. М. Інституціональна теорія бухгалтерського обліку: відповідь на виклики сучасності. *Бухгалтерський облік і аудит.* 2015. № 8–9. С. 14–23. URL: https://tinyurl.com/sk8yzawn

3. Проданчук М. А. Корпоративна звітність в умовах управління. *Проблеми матеріальної культури – економічні науки* [Електронний ресурс]. URL: https://tinyurl.com/ypm49x8u

4. Nobes C., Parker R. Comparative International Accounting. 13th ed. London : Pearson Education, 2016. 643 p. URL: https://tinyurl.com/yc3mt94f

ФІНАНСОВИЙ МЕНЕДЖМЕНТ, БАНКІВСЬКА СПРАВА, ФІНАНСОВА ДОСТУПНІСТЬ ТА ІНКЛЮЗИВНІ ФІНАНСОВІ СИСТЕМИ



АБУБЕКЕРОВА АЛЬБІНА, к.е.н, доцент,
доцент кафедри міжнародних відносин, управління та адміністрування,
Запорізький інститут економіки та інформаційних технологій

АНАЛІЗ ДЕРЖАВНОГО БОРГУ УКРАЇНИ В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ

В умовах збройної агресії з боку росії суттєво зростають видатки на забезпечення потреб оборони України та відновлення об'єктів критичної інфраструктури. Фінансування зазначених заходів безпосередньо залежить від стабільного функціонування системи державних фінансів. З метою запобігання надмірному зростанню податкового навантаження та мінімізації ризику дефолту держава залучає фінансові ресурси як на внутрішньому, так і на зовнішньому фінансових ринках.

У статті 2 Бюджетного кодексу України наведено таке визначення державного боргу - це загальна сума боргових зобов'язань держави з повернення отриманих та непогашених кредитів (позик) станом на звітну дату, що виникають внаслідок державного запозичення та/або внаслідок здійснення правочинів з умовними зобов'язаннями у разі настання обставин згідно з умовами таких правочинів, за яких кредитори можуть реалізувати обмежене право вимагати від держави повернення кредитів (позик), що були надані внаслідок здійснення таких правочинів [1].

Таблиця 1 - **Аналіз стану державного та гарантованого державою борга України, млрд.грн**

		31.12.2021	31.12.2022	31.12.2023	31.12.2024	31.12.2025	31.01.2026
1	Державний борг	2362,72	3715,13	5188,09	6692,47	8765,99	8933,75
	Питома вага, %	100	100	100	100	100	100
1.1.	Внутрішній борг	1062,56	1389,69	1587,7	1863,13	1967,21	1992,65
	Питома вага, %	44,97	37,41	30,60	27,84	22,44	22,30
1.2.	Зовнішній борг	1300,16	2325,44	3600,39	4829,34	6798,79	6941,1
	Питома вага, %	55,03	62,59	69,40	72,16	77,56	77,70
2	Гарантований державою борг	309,34	360,43	331,54	288,51	276,68	278,84
3	Всього	2672,06	4075,57	5519,64	6980,99	9042,68	9212,6
	Темп приросту,%	-	52,53	35,43	26,48	29,53	-
4	ВВП	5450,85	5239,11	6627,96	7662,38	8931,9	-
	Співвідношення боргу до ВВП	49,02	77,79	83,28	91,11	101,24	-
		2362,72	3715,13	5188,09	6692,47	8765,99	8933,75

Складено автором на підставі [2], [3].

Аналіз динаміки державного боргу свідчить про його стрімке зростання впродовж 2021–2025 років. Зокрема, співвідношення державного боргу до ВВП збільшилося з 49,02% у 2021 році до 101,24% у 2025 році, що свідчить про

суттєве зростання боргового навантаження на економіку країни. Водночас значна частка боргу, номінованого в іноземній валюті (77,7%), а також кореляція між основними світовими валютами посилюють валютні ризики обслуговування державного боргу.



*Спеціальні права запозичення – резервний та платіжний засіб, що емітується Міжнародним валютним фондом

Рис. 1. - **Структура державного та гарантованого боргу [4]**

З метою оптимізації структури державного боргу Міністерством фінансів України розроблено Середньострокову стратегію управління державним боргом на 2026–2028 роки, у якій визначено три ключові цілі державної боргової політики:

1.Залучення довгострокового пільгового фінансування та максимізація частки грантів у офіційній підтримці.

2.Підтримання ефективної комунікації з інвесторами та сприяння розвитку внутрішнього ринку капіталу.

3.Обмеження ризику рефінансування, зокрема шляхом збільшення строковості внутрішніх запозичень[5].

Мінімізація валютного ризику шляхом збільшення частки державного боргу, номінованого в національній валюті, у довгостроковій перспективі є одним із стратегічних пріоритетів держави. Реалізація цього завдання потребує створення сприятливих умов для розвитку інфраструктури внутрішнього ринку державних цінних паперів, а також розширення переліку привабливих інструментів державних запозичень.

Подальша відбудова економіки України та забезпечення сталого економічного розвитку після завершення бойових дій потребують значного залучення інвестиційних ресурсів. Іноземні інвестиції у відновлення виробництва та стимулювання експорту сприятимуть зростанню валютних надходжень, що, у свою чергу, дозволить збільшити пропозицію іноземної валюти на внутрішньому валютному ринку. Водночас економічне відновлення

країни та зниження рівня фінансових ризиків поступово зменшуватимуть схильність населення до конвертації заощаджень в іноземну валюту та послаблюватимуть мотиви для виведення капіталу за кордон.

Отже, стабільність національної валюти є важливою передумовою для забезпечення притоку іноземного капіталу та підвищення ефективності управління і обслуговування зовнішнього державного боргу України.

1. Бюджетний кодекс України. № 2456-VI від 8 липня 2010 р. Верховна Рада України. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2456-17#Text
2. Державний та гарантований державою борг України за станом на 31.01.2026. Мінфін України. URL:https://www.mof.gov.ua/uk/derzhavnij-borg-ta-garantovanij-derzhavju-borg
3. Макроекономічні показники. Валовий внутрішній продукт. НБУ. URL: https://bank.gov.ua/ua/statistic/macro-indicators#4
4. Україна продовжує посилювати боргову стійкість: державний борг став дешевшим і довшим . Мінфін України. URL: https://mof.gov.ua/uk/news/ukraina_prodovzhuie_posiliuvati_borgovu_stiikist_derzhavnii_borg_stav_deshevshim_i_dovshim-5616
5. Середньострокова стратегія управління державним боргом на 2026–2028 роки. Постанова Кабінету Міністрів України. № 1716 від 24 грудня 2025 р. URL: https://mof.gov.ua/uk/osnovna-informacija

АЛЕКСЕЄНКО Л. М., д.е.н., професор,
професор кафедри управління та адміністрування,
Івано-Франківський навчально-науковий інститут менеджменту
Західноукраїнського національного університету, м. Івано-Франківськ
ЮРКЕВИЧ О. М., к. е. н.., доцент
доцент кафедри корпоративних фінансів і контролінгу
Київський національний економічний університет
імені Вадима Гетьмана, м. Київ

ФОРМУВАННЯ СТРАХОВОГО ЛАНДШАФТУ ЗА УМОВ ГЛОБАЛЬНИХ ФІНАНСОВИХ ДИСБАЛАНСІВ

В умовах глобальних фінансових дисбалансів страховий ринок перестає бути інструментом відшкодування втрат, перетворюючись на активного суб'єкта управління інвестиційним капіталом та стабілізатора макроекономічних процесів [1]. Акуталізується проблематика управління невизначеності, оскільки страховики є потужними інституційними інвесторами, які впливають на ліквідність та ціноутворення на ринках капіталу [2]. Важливим елементом стратегії провідних страхових компаній є управління активами: зростання інвестицій у приватний кредит (*private credit*) дає змогу страховикам життя отримувати вищу прибутковість за рахунок премії за неліквідність, що є важливим для покриття довгострокових зобов'язань.

Розвиток міжнародного страхового ринку у 2024–2026 роках відбувається на з урахуванням тектонічних змін у глобальному економічному порядку. Аналітики Swiss Re Institute вказують на режим «зміна пісків» (shifting sands), де політична невизначеність, протекціонізм та торговельні війни стають новою нормою [3]. Зростання ВВП сповільнилося до 2,8% у 2024 році та становило 2,3% у 2025 році, що створює складні умови для нарощування страхових премій. Крім того, відбувається геоекономічна фрагментація – розпад економічної інтеграції на регіональні блоки, що має прямі наслідки для страховиків через підвищену волатильність валютних курсів, розриви ланцюгів постачання та інфляційний тиск на страхові виплати. Це впливає на наукові підходи до дослідження страхового ландшафту.

В теорії фінансів актуальною є концепція «ринків селекції» (*selection markets*), яка визнає, що страховий ринок відрізняється від традиційних товарних ринків тим, що не всі споживачі є бажаними для продавця: страховики прагнуть залучати клієнтів із низьким рівнем ризику, тоді як клієнти з високим ризиком виявляють найбільший попит на покриття [4]. Це актуалізує проблематику асиметрії інформації, яка призводить до явища несприятливого відбору (*adverse selection*), коли ціна поліса, розрахована на основі середніх збитків, стає занадто високою для обережних клієнтів, залишаючи в страховому пулі лише найбільш ризикові сегменти. У фінансовому менеджменті ця проблема вирішується через складні моделі скорингу та використання великих даних, що дозволяє страховикам більш

точно диференціювати ризики та встановлювати справедливі тарифи.

У концепціях фінансового менеджменту ринок страхування досліджують через призму платоспроможності та капіталізації. Страхові компанії оперують великими активами, які мають бути інвестовані таким чином, щоб забезпечити виконання майбутніх зобов'язань перед страхувальниками [5]. Це створює тісний зв'язок між страховим та фондовим ринками, оскільки зміни відсоткових ставок безпосередньо впливають на прибутковість страховиків життя, а волатильність ринків акцій визначає обсяг їхнього вільного капіталу. Страховий ринок України, згідно з позицією Національного банку України, визначається як важливий сегмент небанківського фінансового сектору, де пріоритетом є забезпечення прозорості та відповідності міжнародним стандартам платоспроможності, що особливо важливо в умовах воєнного часу [14].

Підсумовуючи зазначимо, що соціальний підхід ESG (Social) фокусується на подоланні «прогалини захисту» (*protection gap*), тому страховики розробляють фінансово інклюзивні продукти для домогосподарств з низьким рівнем доходу та для фермерів у вразливих регіонах. Подорожчання страхування через підходи кліматичної відповідальності вимагає від страховиків не просто декларувати наміри, а надавати достовірні дані про свій вплив на довкілля та суспільство, що підвищує ризики позовів за «грінвошинг» (*greenwashing*) у разі недостовірності звітів.

1. Tulai, O., Alekseyenko, L., Dmytryshyn, M., Yatsukh, R., Zapolskyi, O., Bilan, O. (2025). Adaptive Information of the Financial System to the Challenges of Global Uncertainty. In: Hamdan, R.K. (eds) Tech Fusion in Business and Society . Studies in Systems, Decision and Control, vol 234, pp. 165–178. Springer, Cham. https://doi.org/10.1007/978-3-031-84636-6_14
2. Алексеєнко Л. М. Трансформація ринків капіталу: фінансово-інноваційні механізми та стратегії ризик-менеджменту у банківській діяльності. *Теоретичні та прикладні питання економіки*. 2025. Вип. 2 (51). С. 19-30. DOI https://doi.org/10.17721/tppe.2025.51.2
3. Shifting sands: global economic and insurance market outlook. URL: https://www.swissre.com/institute/research/sigma-research/sigma-2025-05-global-economic-insurance-outlook-shifting-sands.html
4. The Financial Market Activities of Insurance and Reinsurance Companies. Chapter III. URL: https://www.elibrary.imf.org/display/book/9781589061316/C3.xml
5. Звіт про фінансову стабільність. Грудень 2025 року. URL: https://bank.gov.ua/admin_uploads/article/FSR_2025-H2.pdf

АНДРОС СВІТЛАНА, д.е.н, доцент, провідний науковий співробітник відділу фінансово-кредитної та податкової політики,
Національний науковий центр «Інститут аграрної економіки», м. Київ

КОНЦЕПТУАЛЬНА РОЛЬ ПРОГРАМИ ДОСТУПНІ КРЕДИТИ 5-7-9%» В СИСТЕМІ ДЕРЖАВНОЇ ПІДТРИМКИ АПК УКРАЇНИ

Сучасний стан агропромислового комплексу (АПК) України визначається безпрецедентними викликами: руйнуванням логістичних ланцюгів, дефіцитом енергоресурсів, воєнними ризиками та волатильністю світових цін на продовольство. У цих умовах доступ до фінансового капіталу стає не просто фактором розвитку, а фундаментальною умовою виживання галузі. Оскільки ринкова вартість запозичень в Україні залишається критично високою для аграрного циклу, державна програма «Доступні кредити 5-7-9%» трансформувалася у ключовий інструмент мезоекономічного регулювання, який фактично підмінив собою класичні ринкові механізми кредитування.

В умовах воєнного стану програма виконує функцію «кредитного демпфера», нівелюючи розрив між високою обліковою ставкою НБУ та реальною рентабельністю агровиробництва. АПК є галуззю-лідером програми. Реалізація програми через Фонд розвитку підприємництва (ФРП) дозволяє поєднувати державні кошти з ресурсами комерційних банків, створюючи ефект мультиплікатора. Статистичні дані, що відображають динаміку програми «5-7-9%» у контексті АПК станом на період 2024–2025 рр. представлено в табл. 1, 2.

Таблиця 1 - **Ключові кількісні показники кредитної активності АПК у межах програми «5-7-9%»**

Показник	Значення (2024–2025 рр.)	Характеристика
Загальний обсяг виданих агрокредитів (2024)	46,9 млрд грн	Свідчить про те, що програма є основним джерелом зовнішнього фінансування галузі, покриваючи значну частину дефіциту обігових коштів.
Частка АПК у загальному портфелі програми	30–35%	Підтверджує статус сільського господарства як стратегічного пріоритету держави та найбільш активного споживача пільгових ресурсів.
Кількість активних суб'єктів-позичальників	понад 11 300	Демонструє високий рівень охоплення середніх та великих господарств, що забезпечує стабільність продовольчого ланцюга.
Максимальний ліміт для переробної галузі	150 млн грн	Свідчить про зміщення державного акценту з експорту сировини на стимулювання виробництва продукції з високою доданою вартістю.
Частка державних банків у видачі агрокредитів	~65%	Відображає роль ПриватБанку та Ощадбанку як основних провідників державної фінансової політики.
Обсяг фінансування через проєкт ARISE (Світовий банк)	~$500 млн	Доводить критичну залежність кредитної активності від зовнішньої допомоги Світового банку для покриття дефіциту бюджету.

Примітка. Складено автором за даними [1-3].

Аналіз емпіричних даних функціонування програми дозволяє констатувати її трансформацію у базовий інструмент забезпечення фінансової стійкості аграрного сектору України. Кількісні параметри кредитної активності, наведені у табл. 1, відображають не лише обсяги грошових потоків, а й стратегічні пріоритети державної аграрної політики в умовах воєнного стану.

По-перше, показник сукупного обсягу виданих кредитів (46,9 млрд грн за 2024 р.) свідчить про високу еластичність пропозиції пільгового капіталу стосовно потреб агровиробників. В умовах дефіциту власних обігових коштів, спричиненого логістичними обмеженнями та зростанням собівартості виробництва, програма виконала роль «кредитного демпфера». Саме цей ресурс забезпечив безперервність виробничого циклу для понад 11,3 тис господарств, що є критичним для національної продовольчої безпеки [1-3].

По-друге, домінування АПК у галузевій структурі програми (частка 30–35%) обґрунтовується специфікою біологічного та операційного циклу агровиробництва. Висока питома вага агрокредитів підтверджує, що програма «5-7-9%» де-факто стала альтернативою банківському кредитуванню, яке в умовах високих дисконтних ставок НБУ залишалося недоступним для більшості фермерських господарств. Держава через ФРП здійснила успішну інтервенцію на ринок капіталу, нівелюючи ринкові провали.

По-третє, диференціація кредитних лімітів (збільшення до 150 млн грн для переробки) відображає перехід від стратегії «підтримки виживання» до стратегії «стимулювання розвитку». Збільшення лімітів для переробної галузі та тваринництва стимулювало кредитну активність у сегментах із високою доданою вартістю. Це підтверджується динамікою 2025 р., де інвестиційні кредити у харчову промисловість продемонстрували випереджаючі темпи росту порівняно з кредитами на обігові кошти.

Четвертим аспектом є інституційна роль державних банків (~65% портфеля) та міжнародна фінансова підтримка. Висока частка ПриватБанку та Ощадбанку пояснюється їх участю у програмах державних портфельних гарантій, що дозволило залучити до кредитування суб’єктів, які втратили частину заставного майна. Стабільність цього механізму у 2024–2026 рр. забезпечується проєктом Світового банку ARISE, що мінімізує екзогенні ризики бюджетного дефіциту.

Встановлення варіативних відсоткових рівнів залежно від цільового призначення кредиту детермінує вектор кредитної активності суб'єктів господарювання (табл. 2). Найбільш глибокий вплив на трансформацію основних фондів АПК здійснює інвестиційний компонент програми. Встановлення пільгової ставки на рівні 1% річних для деокупованих та прифронтових територій (перші 5 років) виконує роль компенсатора воєнних ризиків, активізуючи кредитний попит у регіонах з високим ступенем невизначеності. Для інших територій інвестиційні ставки у 5–9% стимулюють суб'єктів до капіталізації прибутку в оновлення парку сільгосптехніки та впровадження інноваційних технологій точного землеробства.

Науковий інтерес викликає переорієнтація програми на стимулювання

переробної промисловості шляхом розширення лімітів до 150 млн грн.

Таблиця 2 - **Детермінація кредитної активності суб'єктів АПК через механізм диференціації цільового призначення та відсоткових ставок»**

Категорія кредиту	Ставка (фактична)	Вплив на кредитну активність
Інвестиційні проєкти (декуповані території)	1% (перші 5 років)	Стимулює відновлення активів та повернення бізнесу в ризикові регіони (Харківщина, Херсонщина).
Переробна промисловість	5–9% (залежно від умов)	Активізує капітальні інвестиції в елеватори, млини та лінії переробки, що змінює структуру АПК.
Обігові кошти (посівна/жнива)	до 13%	Забезпечує безперервність виробничого циклу, запобігаючи касовим розривам під час сезонних робіт.
Енергонезалежність	5–9% (ліміт 150 млн грн)	Створює попит на альтернативну генерацію (сонячні панелі, когенерація), підвищуючи живучість ферм.

Примітка. Складено автором за даними [1-3].

Диференціація на користь переробки створює економічні стимули для переходу аграріїв від сировинно-експортної моделі до створення вертикально-інтегрованих ланцюгів. Це підтверджується зростанням кредитної активності у сегментах харчової промисловості, де частка залучених коштів у 2025 р. перевищила 24,1 млрд грн, що стало можливим завдяки специфічним умовам ФРП. На відміну від інвестиційних цілей, кредитування обігового капіталу під ставку до 13% виконує стабілізуючу функцію [1-3]. Це дозволяє нівелювати сезонні коливання грошових потоків і запобігати деградації виробничих процесів через дефіцит ТМЦ (палива, добрив, ЗЗР). Такий рівень ставки, хоч і є вищим за інвестиційний, залишається значно нижчим за середньоринковий показник, що забезпечує «ефект доступності» фінансового ресурсу для малих та середніх господарств. Впровадження спеціальних умов для кредитування об'єктів енергетики (сонячні станції, біогазові установки) з лімітом до 150 млн грн сформувало новий сегмент кредитної активності. Це не лише знижує енергоємність агропродукції, а й підвищує автономність суб'єктів АПК, що в умовах нестабільності енергосистеми стає фактором їхньої довгострокової конкурентоспроможності.

1. Програма «Доступні кредити 5-7-9%». *Фонд розвитку підприємництва.* URL: bdf.gov.ua
2. Стан кредитування аграрного сектору у 2024 році. *Міністерство аграрної політики та продовольства України.* URL: minagro.gov.ua
3. Про внесення змін до Постанови КМУ №28 від 24 січня 2020 р. *Постанова Кабінету Міністрів України*. URL: zakon.rada.gov.ua

АНДРУХІВ АНДРІАНА, здобувач вищої освіти
Науковий керівник – **ПЕТИК МАРТА**, к.е.н, доцент
кафедри фінансів, грошового обігу та кредиту
Львівський національний університет імені Івана Франка, м. Львів

БОРГОВА БЕЗПЕКА УКРАЇНИ: ОЦІНКА РИЗИКІВ ТА НАПРЯМИ ЇХ НЕЙТРАЛІЗАЦІЇ

У сучасних умовах повномасштабної війни та структурних трансформацій економіки питання боргової безпеки України набуває особливої актуальності. Державний борг стає не лише інструментом фінансування бюджетних потреб, але й важливим елементом макрофінансової стабільності, від якого залежить здатність держави виконувати свої соціальні, економічні та оборонні функції. За умов обмеженого доступу до ринкових джерел капіталу та зростаючих видатків, ефективне управління борговим навантаженням перетворюється на один із пріоритетних напрямів державної політики.

Станом на 2026 рік траєкторія державного боргу України обумовлюється передусім критичною потребою у фінансуванні сектору безпеки та оборони, що зумовлено тривалим військовим протистоянням та необхідністю підтримки стійкої обороноздатності країни. Відповідно до Середньострокової стратегії управління державним боргом на 2026–2028 роки [3], прогнозується, що рівень державного боргу вже до кінця 2026 року може досягти близько 106% валового внутрішнього продукту. Такий показник свідчить про суттєве зростання боргового навантаження (див. рис. 1), що є наслідком значного дефіциту державного бюджету. За даними Міністерства фінансів України [2], дефіцит бюджету на 2026–2028 роки зберігається на рівні понад 18 % ВВП, що є безпрецедентним показником для мирного часу, але об'єктивно пояснюється умовами воєнної економіки.

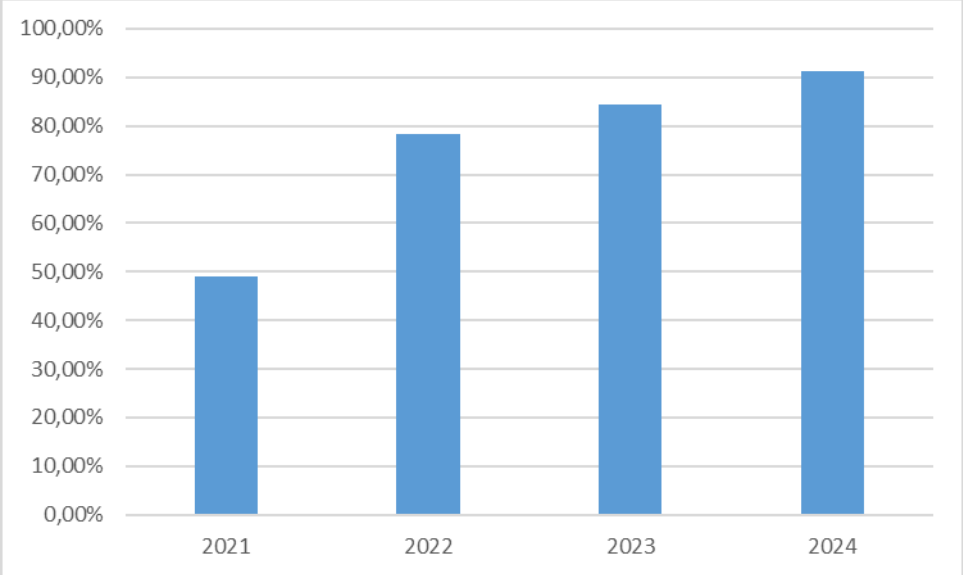


Рис. 1 - **Співвідношення державного боргу України до ВВП у 2021–2024 рр.**
Джерело: складено на основі [3].

Водночас, попри кількісне зростання боргу, його структура зазнає певних якісних покращень. Зокрема, спостерігається збільшення частки довгострокових зобов'язань, залучених від офіційних міжнародних партнерів на пільгових умовах. Середня відсоткова ставка за такими кредитами становить близько 4,5–5 %, що значно нижче за ринкові показники. Це сприяє зменшенню поточного тиску на державний бюджет у частині обслуговування боргу та створює передумови для більш рівномірного розподілу виплат у часі.

Разом із тим, аналіз ключових боргових ризиків свідчить про наявність низки суттєвих загроз для фінансової стабільності. Найбільш значущим дестабілізуючим фактором є валютний ризик. Оскільки переважна частка державного боргу номінована в іноземній валюті, будь-які коливання обмінного курсу гривні мають прямий вплив на обсяг боргових зобов'язань у національному вимірі. Девальвація гривні автоматично призводить до зростання витрат на обслуговування та погашення боргу, що ускладнює виконання зобов'язань державою.

Не менш важливим є ризик рефінансування, який посилюється обмеженим доступом України до міжнародних ринків капіталу. За оцінками Міжнародного валютного фонду [5], комерційні запозичення залишаються практично недоступними до моменту стабілізації безпекової ситуації. Це означає, що держава значною мірою залежить від офіційного фінансування з боку міжнародних партнерів. Водночас, завдяки домовленостям із Групою кредиторів України [4], ризик ліквідності частково знижено через продовження мораторію на обслуговування окремих категорій зовнішнього боргу, що дає змогу тимчасово вивільнити фінансові ресурси для першочергових потреб.

У відповідь на наявні виклики уряд реалізує комплекс стратегічних заходів, спрямованих на нейтралізацію боргових загроз та підвищення стійкості державних фінансів. Одним із ключових напрямів є диверсифікація джерел фінансування. Особливий акцент робиться на залученні грантової допомоги та використанні механізмів безповоротного фінансування, зокрема в межах міжнародних програм підтримки. Такий підхід дає змогу мінімізувати приріст державного боргу та зменшити майбутнє боргове навантаження [1].

Важливим елементом боргової політики є також розвиток внутрішнього ринку державних цінних паперів, зокрема облігацій внутрішньої державної позики. Активізація внутрішніх запозичень сприяє мобілізації ресурсів національної банківської системи та зменшенню залежності від зовнішніх кредиторів. Крім того, залучення коштів у національній валюті сприяє зниженню валютних ризиків і зменшує тиск на золотовалютні резерви країни.

Окрему роль у забезпеченні боргової стійкості відіграють міжнародні механізми фінансової підтримки. Реалізація програми розширеного фінансування (EFF) від Міжнародного валютного фонду [5] є важливим сигналом для інших міжнародних партнерів та інвесторів. Виконання Україною структурних ключових критеріїв виконання програми, зокрема у сфері податкової політики, управління державними інвестиціями та підвищення

прозорості фінансової системи, створює основу для поступового відновлення довіри до держави як позичальника.

У цьому контексті важливим є також процес реструктуризації зовнішнього боргу, особливо перед приватними кредиторами. За оцінками міжнародних фінансових інституцій [4], узгоджений перегляд умов обслуговування боргу дозволить знизити боргове навантаження у середньостроковій перспективі та створити необхідний фіскальний простір для економічного відновлення. У довгостроковому вимірі це відкриває можливості для повернення рівня державного боргу до безпечних меж, зокрема нижче 80 % ВВП.

Отже, боргова ситуація України у 2026 році характеризується поєднанням високого рівня навантаження та водночас доступністю інструментів для його стабілізації. Ключовими факторами успіху залишаються ефективна координація з міжнародними партнерами, розвиток внутрішніх фінансових ресурсів та проведення послідовної економічної політики. У разі збереження поточної підтримки та реалізації структурних реформ, Україна має потенціал не лише стабілізувати боргову динаміку, але й сформувати передумови для довгострокової фінансової стійкості та економічного зростання.

1. Економічна безпека України в умовах високих воєнних ризиків та глобальної нестабільності : експ.-аналіт. доп. / [Базилюк Я., Власенко Р., Власюк О. та ін.] ; за заг. ред. Я. Жаліла. – Київ : НІСД, 2025. – 104 с. – https://doi.org/10.53679/NISS-analytrep.2025.03. (Дата звернення: 10.03.2026).
2. Пояснювальна записка до проекту Закону України “Про Державний бюджет України на 2026 рік”. Верховна Рада України. 05.11.2025. URL: https://itd.rada.gov.ua/billinfo/Bills/pubFile/3165869. (Дата звернення: 12.03.2026).
3. Середньострокова стратегія управління державним боргом на 2026–2028 роки. Міністерство фінансів України. URL: https://mof.gov.ua/uk/osnovna-informacija. (Дата звернення: 11.03.2026).
4. International Debt Report 2025. World Bank. URL: https://openknowledge.worldbank.org/server/api/core/bitstreams/b097dece-76e1-4f68-a74b-79f0a9f0e8e9/content
5. Ukraine request for an extended arrangement under the extended fund facility and cancellation of the current arrangement–press release, staff report, staff supplement, and statement by the alternate executive director for Ukraine. International Monetary Fund. February 2026. URL: https://www.imf.org/-/media/files/publications/cr/2026/english/1ukrea2026001-source-pdf.pdf. (Дата звернення: 10.03.2026).

АНТОНЮК ВІТАЛІНА, здобувачка вищої освіти
Науковий керівник – **ДРАНУС ВАЛЕНТИН**, к.е.н., доцент кафедри фінансів і кредиту
Чорноморський національний університет імені Петра Могили, м. Миколаїв

РОЛЬ ДЕРЖАВИ У СТАБІЛІЗАЦІЇ ФІНАНСОВОЇ СИСТЕМИ В СУЧАСНИХ УМОВАХ

Фінансова система є ключовим елементом національної економіки, що забезпечує мобілізацію, розподіл і перерозподіл фінансових ресурсів. В умовах повномасштабної війни та глобальної нестабільності питання фінансової стійкості набуває особливого значення. Проблема полягає у визначенні ефективних механізмів державного впливу, що дозволять зберегти макроекономічну стабільність, довіру до фінансової системи та контроль над інфляційними процесами.

Фінансова система охоплює державні фінанси, банківську систему, фінансові ринки та небанківські установи. Її стабільність визначається здатністю забезпечувати безперервність платежів, довіру до фінансових інститутів та ефективне функціонування фінансових механізмів. Кризові явища можуть виникати через дисбаланси державних фінансів, надмірну кредитну експансію, спекулятивні «бульбашки» на ринках активів, зовнішні шоки (воєнні, пандемічні, енергетичні).

Україна зіткалась з кризами різних масштабів. Прикладом значного впливу є початок повномасштабної війни в 2022 році, а саме: різке скорочення виробництва та експорту, зростання бюджетного дефіциту, девальваційний тиск на гривню, підвищення інфляції, валютні обмеження, ризики втрати ліквідності банків та небанківських фінансових установ. Але не зважаючи на ці виклики, фінансова система України зберегла функціональність, змогла стримати інфляцію та підтримати стабільність, що свідчить про ефективність антикризових заходів держави [1].

В умовах воєнного стану Україна в особі регулятора фінансової системи НБУ застосувала комплекс стабілізаційних заходів, а саме: фіксацію валютного курсу, тимчасові валютні обмеження та заходи з підтримки банківської ліквідності. Завдяки появі військових облігацій, що набули популярності через повномасштабне вторгнення, фінансування ЗСУ стало більш легшим. Отримуючи міжнародну фінансову допомогу, держава змогла частково покрити дефіцит бюджету, здійснювати соціальні виплати, підтримувати фінансову систему та відновлювати інфраструктуру. Також було здійснено заходи для регулювання цін на соціально значущі товари через встановлення граничних націнок та посилення контрою податків. Швидкість та комплексність реагування стали ключовими чинниками стабілізації [2].

Основними інструментами стабілізації стали адміністративні обмеження на валютному ринку та фіксований валютний курс. Але згодом НБУ почав відмовляти від жорсткої фіксації до режиму керованої гнучкості обмінного

курсу [3, с.58]. На початку повномасштабного вторгнення НБУ зафіксував обмінний курс гривні для стабілізації валютного ринку [3, с.63]. Були застосовані обмеження на оплату імпортних товарів, погашення зовнішніх боргів та здійснення валютних операцій для фізичних та юридичних осіб з метою стабілізації фінансової системи та зменшення відтоку капіталу [3, с.54].

За даними Міністерства фінансів України, ключові інструменти фінансування державних видатків стали військові облігації та отримання міжнародної фінансової допомоги. Також Уряд України активно залучає внутрішні державні запозичення та кредити з грантами від міжнародних партнерів на покриття дефіциту держбюджету [4]. Такі заходи надали змогу фінансувати пріоритетні видатки, зокрема соціальні виплати, сектор безпеки й оборони та підтримку економіки в умовах воєнного стану.

З початку повномасштабного вторгнення Уряд України посилив регуляторну та наглядову роль у фінансовій системі для забезпечення стабільності. Одну з найважливіших ролей відіграє НБУ, що контролює діяльність банків та небанківських фінансових установ, регулює фінансовий ринок та запроваджує тимчасові обмеження для запобігання фінансової нестабільності. Також державні органи здійснюють контроль за бюджетними коштами та міжнародною фінансовою допомогою, що спрямовується на фінансування оборони країни та підтримку економіки. Працю бюджетної політики та контроль за державними фінансами забезпечує Міністерство фінансів України.

Роль держави у стабілізації фінансової системи в сучасних умовах є визначальною. Саме завдяки комплексному підходу державних органів, який поєднує координацію з фінансовою системою та використання міжнародної підтримки, вдалося забезпечити економічну стійкість країни навіть у періоди глибоких криз. Такий підхід дозволяє не лише нейтралізувати негативні наслідки фінансових потрясінь, а й підтримувати функціонування ключових секторів економіки, сприяючи поступовому відновленню фінансових потоків та довіри з боку внутрішніх і зовнішніх інвесторів. Ефективна державна політика у цій сфері стає важливим інструментом мінімізації ризиків та забезпечення стабільності фінансової системи в умовах глобальної невизначеності.

1. Орел А., Дяченко В . Особливості фінансової системи в економічних процесах країни. 2023. Т. 6 : *Управління змінами та інновації.* С. 25–32.
2. Воробей Р. Є. Фінансова система України в умовах сучасних викликів. *Сталий розвиток економіки*. 2025. Т. 2. С. 548–552.
3. Лук'яненко І. Г., Гречаний П. О. Монетарна політика України під час війни. *Наукові записки НаУКМА*. 2024. Т. 9 : Економічні науки. С. 54–65.
4. Міністерство Фінансів України. Фінансування державного бюджету України з початку повномасштабної війни. *Mof.gov.ua*. *Пресцентр*. 04.03.2026. URL: https://www.mof.gov.ua/uk/news/ukraines_state_budget_financing_since_the_beginning_of_the_full-scale_war-3435 (дата звернення: 08.03.2026).

АНТОНЮК ОКСАНА, кандидат економічних наук, доцент
кафедри обліку та фінансів,
Університет економіки і підприємництва, м. Хмельницький

СУЧАСНІ ПІДХОДИ ДО ОЦІНКИ ФІНАНСОВОГО СТАНУ ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ ЦИФРОВОЇ ТРАНСФОРМАЦІЇ

Ефективне ведення господарської діяльності неможливе без системної, обґрунтованої та своєчасної оцінки фінансового стану підприємства. Результати такої оцінки виступають інформаційною основою для ухвалення управлінських рішень як щодо розвитку окремих напрямів діяльності, так і щодо забезпечення стабільного функціонування підприємства в цілому. На сучасному етапі розвитку економічної науки застосовується широка та структурована система методів аналізу фінансового стану суб'єктів господарювання. Вона охоплює як формалізовані, так і неформалізовані підходи, а також графічні, математичні, коефіцієнтні методи й аналітичні моделі, які у сукупності дозволяють здійснювати всебічну оцінку фінансового стану підприємства.

Умови цифрової трансформації зумовлюють необхідність переходу від виключно традиційних методів фінансового аналізу до інтегрованих моделей, які поєднують класичний інструментарій з інноваційними цифровими технологіями. Це дозволяє забезпечити вищу точність аналітичних розрахунків, своєчасність отримання інформації та комплексність оцінки фінансової діяльності суб'єктів господарювання [3, с. 250].

Цифрові інструменти фінансового аналізу спрямовані на автоматизацію обробки інформації, розширення аналітичних можливостей, мінімізацію суб'єктивного впливу та формування інформаційної бази для прогнозування фінансових результатів. До ключових інноваційних технологій, які знаходять застосування в аналізі фінансового стану підприємства, належать автоматизовані інформаційні системи, технології великих даних (Big Data), інструменти штучного інтелекту, блокчейн-рішення, а також хмарні аналітичні платформи та системи бізнес-аналітики.

Сучасні цифрові інструменти фінансового аналізу із зазначенням їх потенційних можливостей наведені на рис. 1.

Автоматизовані системи збору та обробки фінансової інформації становлять основу цифрового середовища аналізу фінансового стану підприємства. Вони забезпечують інтеграцію даних з різних внутрішніх і зовнішніх джерел, включаючи бухгалтерський облік, управлінську звітність, банківські операції та договірні зобов'язання. Завдяки використанню таких систем процес формування аналітичної інформації відбувається безперервно та практично без участі людини. Таким чином, автоматизовані системи створюють передумови для переходу від періодичного аналізу фінансового стану до його постійного моніторингу, що є особливо важливим в умовах нестабільного економічного середовища [1, с. 256].



Рис. 1. **Можливості застосування цифрових інструментів у сфері фінансового аналізу**

Джерело: побудовано автором

Значного розвитку у сфері фінансового аналізу набули технології великих даних, які забезпечують обробку надзвичайно великих обсягів інформації, що відрізняється різноманітністю та високою швидкістю надходження. У фінансовому аналізі Big Data дозволяє використовувати не лише традиційні фінансові показники, а й залучати широкий спектр нефінансових факторів, що впливають на фінансовий стан підприємства. У результаті використання великих даних фінансовий аналіз набуває стратегічного характеру, оскільки дозволяє формувати обґрунтовані прогнози та сценарії розвитку підприємства з урахуванням комплексного впливу внутрішніх і зовнішніх чинників.

Інструменти штучного інтелекту та машинного навчання займають особливе місце серед цифрових технологій фінансового аналізу, оскільки вони здатні самостійно навчатися на основі накопичених даних і адаптувати аналітичні моделі до змін умов господарювання. На відміну від традиційних алгоритмів, такі системи не потребують жорстко заданих правил і можуть

удосконалювати точність прогнозів у процесі експлуатації. Завдяки застосуванню інструментів машинного навчання фінансовий аналіз переходить від ретроспективної оцінки до прогнозно-орієнтованої моделі, що значно підвищує ефективність управлінських рішень.

Блокчейн-технології відкривають нові можливості для забезпечення прозорості та надійності фінансової інформації. Їх ключовою особливістю є децентралізований характер зберігання даних, що унеможливлює несанкціоноване коригування або видалення інформації. Для фінансового аналізу це означає отримання доступу до перевірених і незмінних даних про фінансові операції підприємства. Таким чином, блокчейн-технології формують новий рівень інформаційної безпеки та надійності, що є важливою передумовою якісної оцінки фінансового стану підприємства.

Важливою складовою цифрової трансформації фінансового аналізу є використання хмарних сервісів і платформ бізнес-аналітики. Вони забезпечують централізоване зберігання даних, доступ до аналітичних інструментів у режимі реального часу та зручну візуалізацію результатів аналізу. Завдяки поєднанню хмарних технологій і BI-систем фінансова аналітика стає більш доступною, гнучкою та орієнтованою на потреби управлінського персоналу [2, с. 274].

Таким чином, використання новітніх цифрових інструментів суттєво змінює підходи до аналізу фінансового стану підприємства, забезпечуючи перехід до більш динамічної, прогнозної та інтегрованої моделі аналітики. Поєднання автоматизованих систем, технологій великих даних, штучного інтелекту, блокчейну та хмарних аналітичних платформ дозволяє підвищити якість фінансової інформації, оперативність її обробки та обґрунтованість управлінських рішень поруч з традиційними методами оцінки фінансового стану підприємства. У результаті цифрова трансформація фінансового аналізу сприяє зміцненню фінансової стійкості підприємств, зниженню рівня ризиків та формуванню конкурентних переваг у сучасному економічному середовищі в умовах нестабільності.

1. Мехед А. М., Варналій З. С. Фінансова безпека підприємств в умовах цифрової економіки. *Науковий вісник університету банківської справи*. 2021. № 3. С. 55-59.
2. Сулима М.О., Данилюк А.І. *Сучасні методи оцінки фінансового стану підприємств в умовах цифрової трансформації економіки України*. *Сучасна фінансова політика України: проблеми та перспективи*, 12.12.2023, Київський столичний університет імені Бориса Грінченка, С. 273-275
3. Танклевська Н. С., Мірошниченко В. О. Фінансова стійкість підприємств в умовах цифрової економіки. *Бізнесінформ*. 2024. № 3. С. 249-255.

БАГАН НАДІЯ, PhD з економіки,
доцент кафедри менеджменту ім. І.А. Маркіної
ІВАНЮК СТАНІСЛАВ, здобувач вищої освіти
МОСКАЛЕНКО ВАЛЕРІЯ, здобувач вищої освіти
Полтавський державний аграрний університет, м. Полтава

РОЛЬ СИСТЕМ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ У ФОРМУВАННІ ФІНАНСОВОЇ СТІЙКОСТІ ПІДПРИЄМСТВ

В сучасних умовах політичної нестабільності та невизначеності зовнішнього середовища сучасні підприємства стикаються з численними викликами, що вимагають підвищеної гнучкості та здатності швидко адаптуватися до змін. Ключовою проблемою стає формування такої системи управління, яка забезпечуватиме не лише оперативне реагування на короткострокові коливання, а й створить передумови для довготривалої стабільності та розвитку. Варто зазначити, що нестабільність у політичній та економічній сферах підсилює рівень ризиків, що значним чином впливають на стратегічні рішення підприємств, ускладнюють процес планування та знижують прогнозованість ринкового середовища. За таких обставин особливої ваги набуває здатність підприємств чітко визначати стратегічні орієнтири та формулювати конкретні завдання, які відповідають динамічним змінам і вимогам як внутрішнього, так й зовнішнього середовища.

Стратегічне управління – це діяльність, яка забезпечує створення та підтримку стратегічної відповідності між цілями організації, її потенціалом і можливостями у зовнішньому середовищі, що дає можливість організації добиватися конкурентних переваг, виживати у довгостроковій перспективі, досягаючи при цьому, своїх цілей [1].

Підприємства, які впроваджують стратегічний підхід до управління, орієнтують свої рішення на майбутні наслідки, що дозволяє ширше оцінювати ситуацію та приймати більш обґрунтовані управлінські рішення. У результаті вони своєчасно відмовляються від неефективних напрямів діяльності, не чекаючи негативних результатів, не прагнуть перевершити конкурентів за будь-яку ціну, а зосереджуються на освоєнні нових перспективних ринкових ніш та здатні розпізнавати в поточних труднощах потенційні можливості для розвитку.

Важливою складовою системи стратегічного управління сучасного підприємства, яка допомагає підтримувати конкурентоспроможність на ринку та забезпечує ефективність діяльності, виступає формування та підтримка його стабільної фінансової політики.

Фінансова політика, орієнтована на забезпечення фінансової стійкості та економічної безпеки, базується на виборі альтернативних стратегій із чітким розмежуванням повноважень та відповідальності. Її мета узгоджується зі стратегією розвитку підприємства та передбачає максимізацію прибутку, оптимізацію витрат, формування конкурентних переваг й досягнення інших цілей,

що сприяють сталому розвитку та зміцненню фінансового стану підприємства [2].

На рис. 1 розглянемо складові елементи стратегії підприємства.

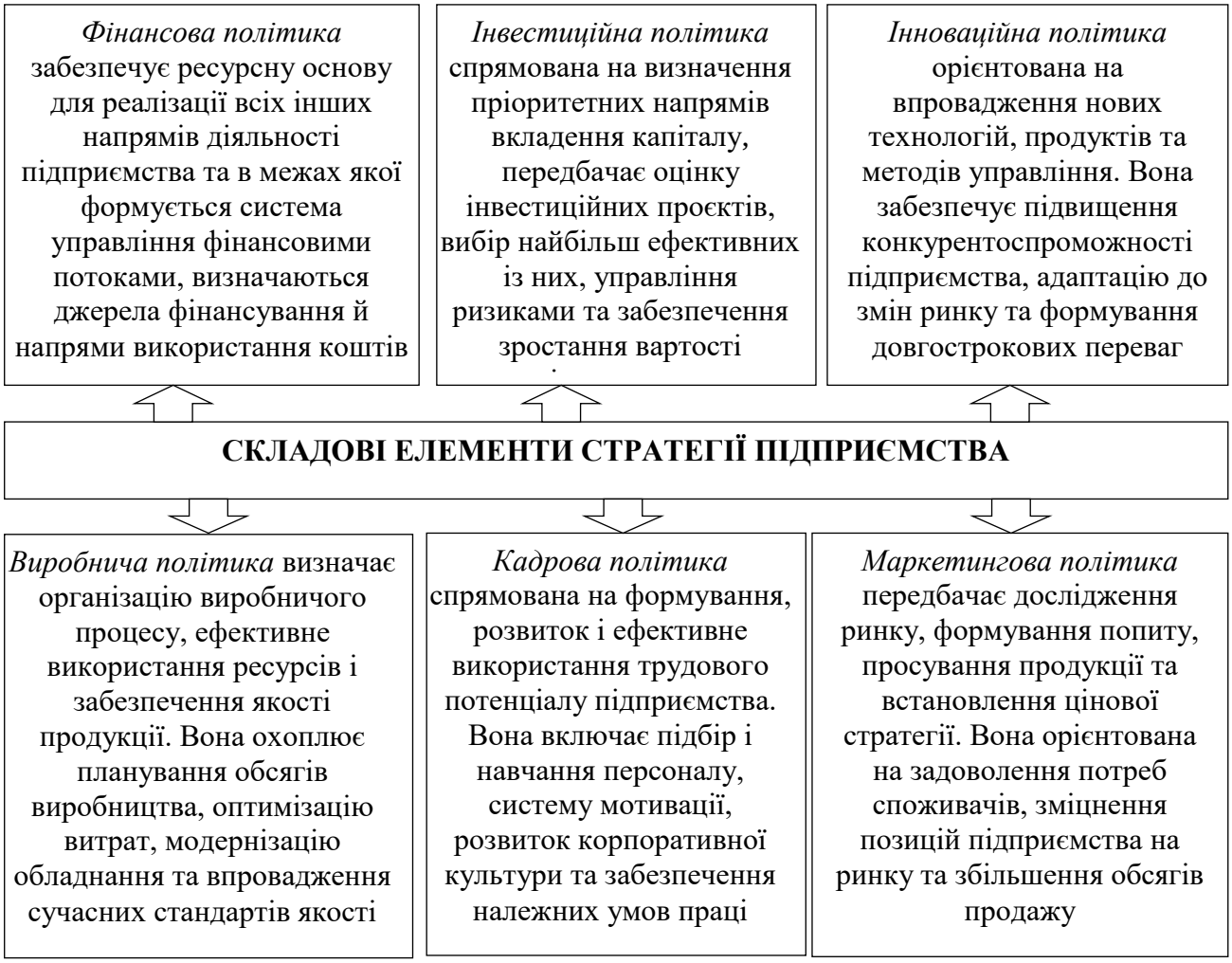


Рис. 1 - **Елементи стратегії підприємства [розроблено за допомогою 2]**

Як бачимо з рис. 1, прийнято виділяти шість основних елементів стратегії підприємства. Проте, даний перелік не є сталим, нині підприємства можуть включати екологічну, соціальну, інформаційну та політику ризик-менеджменту, які забезпечують та координують відповідність діяльності підприємства сучасним вимогам сталого розвитку, підвищують його репутацію та стійкість до зовнішніх та внутрішніх загроз. Отже, всі елементи є взаємопов'язаними та саме фінансова політика виступає їхньою основою, забезпечуючи ефективне функціонування та досягнення стратегічних цілей.

1. Вовк В. А., Дорошенко В. В. Формування системи стратегічного управління підприємством в умовах воєнного стану. *Економіка та суспільство*. Вип. 68. 2024. URL: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-68-68
2. Чумак О., Мельничук І., Левіна М. Концептуальні засади формування фінансової політики в системі стратегічного управління підприємством. *Економіка та суспільство*. Вип. 62. 2024. URL: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-62-163

БАРАБАШ ЛЕСЯ, к.е.н., доцент кафедри фінансів, банківської справи та страхування
Уманський національний університет, м. Умань

ФІНАНСОВА ТРИВОЖНІСТЬ ЯК БАР'ЄР ДО ВИКОРИСТАННЯ БАНКІВСЬКИХ ПРОДУКТІВ МАЛИМ БІЗНЕСОМ

Малий бізнес є одним з активних елементів формування передумов сталого розвитку національної економіки. Однак це за умови їх активного використання фінансових можливостей різного плану, зокрема банківських продуктів. Проте доволі часто, через інституційні та регуляторні чинники, а особливо – через психологічні бар'єри фінансової поведінки, даний сегмент працює доволі обмежено. І одним із головних бар'єрів психологічного плану є фінансова тривожність – психоемоційний стан, що виникає у власників малого бізнесу під час прийняття фінансових рішень і може призводити до їх відкладання чи уникання використання певних фінансових інструментів.

У науковій літературі фінансова тривожність визначається як психосоціальний синдром, що проявляється у відчутті невпевненості, страху та униканні фінансових дій, пов'язаних із управлінням ресурсами або прийняттям економічних рішень [1]. Варто наголосити, що у площині поведінкових фінансів фінансові рішення розглядаються не лише як результат раціонального аналізу, а й як продукт когнітивних та емоційних реакцій суб'єкта. І в цьому випадку тривожність має властивість істотно впливати на прийняття фінансових рішень та використання фінансових інструментів у нестабільних фінансово-економічних умовах [2]. Тобто фінансова тривожність є тим фактором, що знижує фінансову активність і формує поведінкові стратегії уникнення фінансових інститутів. При цьому дослідження доводять, що вона пов'язана з низькою впевненістю у власних фінансових знаннях і обмеженою фінансовою компетентністю через недостатній рівень фінансової грамотності [3].

Про це згадується і в працях українських дослідників, які підкреслюють, що фінансова поведінка економічних агентів, фінансові рішення домогосподарств і підприємців значною мірою залежать від поведінкових факторів: рівня фінансової грамотності, схильності до ризику, емоційних реакцій і когнітивних установок [4]. І саме вони можуть зумовлювати відхилення від раціональної фінансової поведінки та впливати на використання суб'єктами малого бізнесу фінансових інструментів, зокрема банківських продуктів.

При цьому слід наголосити, що, на відміну від великих компаній, фінансові рішення у малому бізнесі часто приймає власник одноосібно, який несе особисту фінансову відповідальність за результати діяльності. Через це фінансові ризики сприймаються не лише як бізнес-ризики, а й як загроза особистому добробуту. І дослідження підприємницького сектору показують, що значна частка власників малого бізнесу відчуває психологічний тиск через

фінансові зобов'язання, що негативно впливає на їхні рішення щодо використання зовнішнього фінансування [5].

Повномасштабне військове вторгнення лише посилює дану проблему в економічному середовищі України, суттєво трансформуючи фінансові моделі поведінки українського малого бізнесу та посилюючи схильність підприємців до обережності, накопичення ліквідних ресурсів та уникання довгострокових фінансових зобов'язань. Адже малий бізнес нині змушений працювати в умовах макроекономічної нестабільності, ризиків втрати ринків і непередбачуваності грошових потоків, що підвищує рівень психологічного стресу та знижує готовність користуватися банківськими кредитними чи інвестиційними продуктами. Крім того, фінансова тривожність у таких складних умовах може формувати так звану поведінку фінансового уникання (financial avoidance), коли суб'єкти господарювання відкладають або повністю відмовляються від використання банківських інструментів (кредитів, інвестиційних продуктів або фінансового консультування).

Відтак для зменшення деструктивних проявів фінансової тривожності представниками малого бізнесу у користуванні банківськими продуктами слід розширити доступ підприємців до професійного фінансового консалтингу, запровадити використання спеціальних механізмів («nudges»), здатних стимулюють підприємців до активнішого використання фінансових інструментів (автоматизовані рекомендації щодо фінансових рішень, прості фінансові «дорожні карти» розвитку бізнесу тощо) та на постійній роботі проводити системну роботу з підвищення рівня фінансової грамотності власників малого бізнесу.

1. What is financial anxiety and why it is a phenomenon yet to be studied? *Intesa Sanpaolo Innovation Center*. 2024. URL: https://www.intesasanpaoloinnovationcenter.com/en/news-and-events/news/2024/05/what-is-financial-anxiety-and-why-it-is-a-phenomenon-yet-to-be-studied/ (дата звернення: 10.03.2026).
2. Xiao J.J., Meng K. Financial capability and financial anxiety: comparison before and during the COVID-19 pandemic. *International Journal of Bank Marketing*. 2023. № 42. DOI: 10.1108/IJBM-03-2023-0140
3. Gignac G.E., Gerrans P., Andersen C. B. Financial literacy mediates the effect between verbal intelligence and financial anxiety. *Personality and Individual Differences*. 2023. Volume 203. **https://doi.org/10.1016/j.paid.2022.112025**.
4. Кальченко О., Зеленська О., Лесун, С. Фінансова поведінка домогосподарств у контексті розвитку поведінкових фінансів. *Проблеми і перспективи економіки та управління*. 2023. № 4 (36). С. 280–290. https://doi.org/10.25140/2411-5215-2023-4(36)-280-290
5. Turner L. The impact of finance concerns on mental health of small business owners. *Chamber of business*/ 2023. 06 February. URL: https://www.chamberofbusiness.co.uk/articles/impact-of-finance-concerns-on-mental-health-of-small-business-owners/ (дата звернення 11.03.2026)

БЕРДНИКОВ ОЛЕКСАНДР, здобувач вищої освіти
Науковий керівник – **ДРАНУС ВАЛЕНТИН**, к. е.н,
доцент кафедри фінансів і кредиту
Чорноморського національного університету імені Петра Могили, м. Миколаїв

ПРОБЛЕМИ ЗАПРОВАДЖЕННЯ ПРИНЦИПІВ ESG

ESG-принципи є основною концепцією сучасного сталого розвитку. В своєму дослідженні [1, с.8-9] Козлова І., Василик С., та Єремія Г., зображують структуру ESG-принципів відповідно до підходу OEDC. Згідно з цим підходом виокремлюються три блоки:

- Соціальна відповідальність: людський капітал, взаємодія з громадою, трудові права, рівність та інклюзія, інтереси споживачів, права людини, охорона праці, безпека
- Управління: ризик-менеджмент, права акціонерів, оподаткування, кібербезпека, корпоративне управління, бізнес-етика
- Охорона довкілля: управління енерго-ресурсами, викиди, забруднення, відходи, кліматична стійкість, управління водними ресурсами, екологічний менеджмент, біорізноманіття.

Зазначається, що вплив запровадження ESG-принципів на фінансові показники досі чітко не визначено, але наслідування цієї концепції призводить до збільшення прибутку попри збільшення витрат на виробництво.

Оглядаючи наукові дослідження про влив соціальної відповідальності на діяльність малих та середніх підприємств Дикань О. та Бела О. підбивають підсумки: впровадження в управління підприємством ESG-принципів підіймає репутацію бізнесу, покращує відношення працівників до свого робочого місця та операційну ефективність [2, с.138].

Встановлюється непряма залежність між прибутком підприємств та дією ESG-принципів. Бізнес отримує більший прибуток від зростання споживання вироблених ним товарів і послуг через лояльність споживачів, ціни на товари зростають, як результат на зміни їх собівартості. Однак споживач готовий платити вищу ціну і при виборі між дорожчим товаром підприємства-виробника, що дотримується ESG-принципів у своїй діяльності, та дешевшим товаром від виробника, що таких принципів не враховує, частіше віддає перевагу продукту першого виробника. Це свідчить, що відповідальна політика підприємства у сфері екології, соціальної відповідальності та корпоративного управління впливає на споживчий вибір, підвищуючи цінність бренду та готовність клієнтів підтримувати компанію навіть за вищої вартості її продукції. Це відбувається через зміну уподобань споживача, якого з усіх сторін оточують новини про глобальні екологічні та соціальні проблеми. Людина купить товар у супермаркеті з біопакетами, а не в супермаркеті з поліетиленовими, навіть якщо ціна різна.

Постає питання: «Як саме споживач дізнається яке підприємство є соціально відповідальним, а яке ні?» Рекламою бізнесу стає прозорість його

діяльності, що збільшує значущість бренду, бізнес починає конкурувати за репутацію, до кожного бізнесу не можна ставитися однаково лояльно. Саме у бренді накопичується зароблена репутація. І хоча прозорість підприємництва є позитивною концепцією вона несе в собі загрозу посилення ролі бренду, а разом з цим виникнення монополій і фактично посилює конкуренцію за новий ресурс – репутацію, остаточно сформовує новий ринок – репутаційний. Ставлення людей до товарів або брендів стає економічним ресурсом.

Цей економічний ресурс, як і інші є обмеженим та вичерпним, ESG-принципи спрямовані на вирішення глобальних проблем роблять ці проблеми джерелом ресурсів. Бізнес не буде дійсно зацікавлений в їх вирішенні, а оскільки вплив монополій посилиться ще більше через завойовництво ними довіри споживачів, монополісти отримують контроль над глобальними процесами, бідністю та іншими.

Соціальна відповідальність у бізнесі стає чинником виробництва з якого отримують прибуток, що в свою чергу, через наявність конфлікту інтересів бізнесу та суспільства, прагнення максимізувати цей прибуток стає ризиковим шляхом для вирішення соціальних та екологічних проблем. Ці проблеми на глобальному рівні не можуть бути доручені вільному ринку в особі підприємств, оскільки це дає їм можливість маніпулювати суспільними інтересами заради власних.

1. Козлова, І. М., Василик, С. К., & Єремія, Г. І. (2025). Економічні вигоди та виклики впровадження ESG-принципів у стратегічному менеджменті підприємств. *Актуальні питання економічних наук*, (17). https://doi.org/10.5281/zenodo.17782641
2. Дикань О. В., Бела О. О. Вплив соціальної відповідальності на діяльність малих та середніх підприємств (огляд міжнародних досліджень). *Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки*. 2024. № 326 (2). С. 138–142.

БОНДАРЕНКО ПАВЛО, к.е.н., ст.викладач
кафедри фінансового менеджменту та фондового ринку,
Одеський національний економічний університет, м. Одеса

ПРИНЦИПИ ПОБУДОВИ ІНКЛЮЗИВНИХ ФІНАНСОВИХ СИСТЕМ

Сучасна соціально орієнтована система управління підприємством вимагає від фінансового сектору не лише ефективності та прибутковості, а й забезпечення рівного доступу до фінансових послуг для всіх верств населення [1]. Інклюзивні фінансові системи стають ключовим інструментом зменшення соціальної нерівності, стимулювання економічного зростання та підтримки сталого розвитку в умовах трансформаційних процесів, що відбуваються в Україні. Принципи їх побудови формуються на перетині міжнародного досвіду та національних стратегій, де фінансова інклюзія визначається як надання корисних, доступних за ціною фінансових продуктів і послуг, що відповідають потребам індивідів та бізнесу, надаються у відповідальний і сталий спосіб [1]. Такий підхід дозволяє інтегрувати фінансові механізми в соціально орієнтовану модель управління, де пріоритетом є не лише прибуток, а й соціальна справедливість та регіональна збалансованість.

Одним із фундаментальних принципів побудови інклюзивних фінансових систем є *забезпечення зобов'язань з боку державних і приватних організацій щодо просування фінансової інклюзії*. Публічний сектор формує стратегічну політику та регуляторне поле, тоді як приватний бізнес впроваджує інноваційні рішення та розширює мережу послуг. У контексті України Національний банк активно реалізує цей принцип через розробку та впровадження Національної стратегії фінансової інклюзії [2].

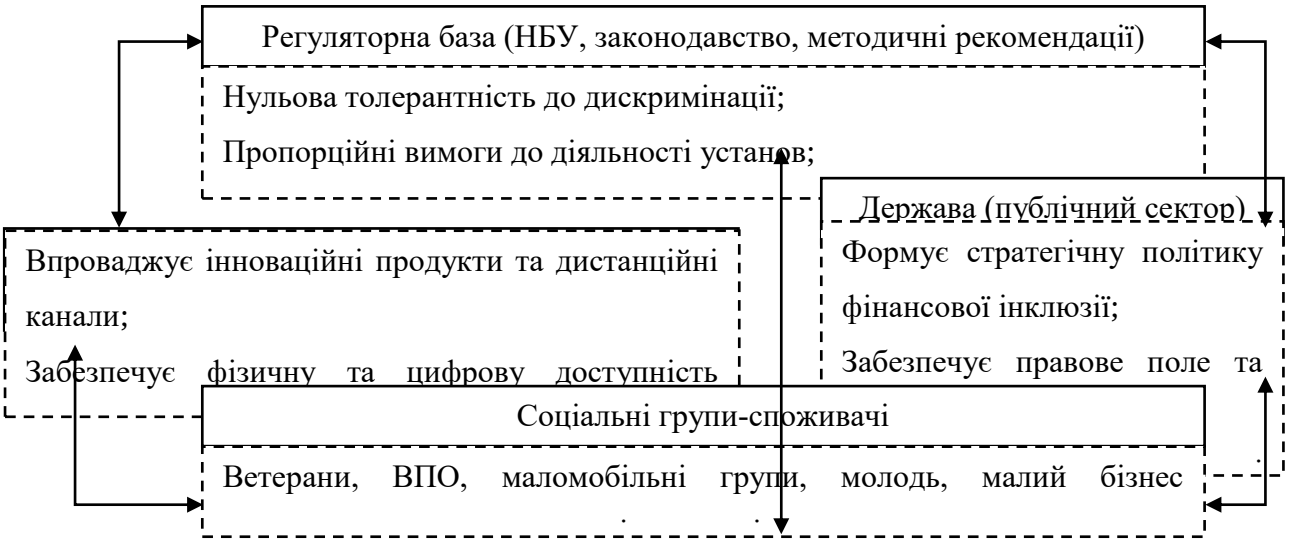


Рис. 1 - **Інституційно регуляторна модель інклюзивної фінансової системи**
*Джерело: Авторська розробка

Особливо це актуально в умовах воєнних викликів, коли доступ до банківських операцій у прифронтових, та деокупованих регіонах стає

інструментом економічного відновлення. Залучення приватних установ до спільних ініціатив дозволяє створювати гібридні моделі, де державні гарантії поєднуються з ринковими механізмами.

Іншим ключовим принципом є *створення надійної правової та регуляторної бази, яка підтримує фінансову інклюзію*. Законодавство має забезпечувати захист прав споживачів, запобігати дискримінації та встановлювати пропорційні вимоги до діяльності фінансових установ. У цьому напрямі значний внесок зроблено Методичними рекомендаціями Національного банку України з правил інклюзивного надання фінансових послуг, схваленими у 2024 році [2]. Вони передбачають нульову толерантність до будь-яких форм дискримінації споживачів за соціальними, фізичними, функціональними чи іншими ознаками. Рекомендації зобов'язують банки та небанківські установи забезпечувати фізичну доступність приміщень і обладнання для осіб з інвалідністю та маломобільних груп, а також організовувати систему віддаленого обслуговування з функціональністю, еквівалентною фізичним візитам. Такий регуляторний підхід не лише відповідає міжнародним стандартам [4], а й адаптується до українських реалій, де війна посилила потребу в безбар'єрному доступі до фінансових послуг для ветеранів, людей похилого віку та внутрішньо переміщених осіб.

Розвиток безпечної, ефективної та широко доступної фінансової та інформаційно-комунікаційної інфраструктури становить наступний принцип побудови інклюзивних систем [3]. Цифровізація дозволяє суттєво знизити операційні витрати та розширити географію послуг, особливо у сільських і віддалених районах.



Рис. 2 - **Технологічно-освітня модель інклюзивної фінансової системи**
*Джерело: Авторська розробка

У сучасних умовах цифрові платформи та мобільні додатки стають основним каналом взаємодії з клієнтами, що прискорює перехід до електронних розрахунків [3]. Пріоритетом залишається кібербезпека та захист персональних даних, оскільки ризики витоку інформації можуть підірвати довіру населення. Інтеграція інформаційних технологій у фінансову інфраструктуру підвищує ефективність управління підприємствами.

Рахунки для транзакцій та платіжні продукти є центральним елементом інклюзивної моделі, виконуючи роль шлюзу до кредитування, заощаджень та страхування. В Україні запровадження банків, орієнтованих на фінансову інклюзію, дозволяє фокусуватися на обслуговуванні мікропідприємств та фізичних осіб з низьким рівнем доходів, створюючи умови для цільової підтримки малого бізнесу в регіонах.

Створення широкої мережі точок доступу та взаємосумісних каналів обслуговування є ключовою умовою інклюзії [4]. Мережа, що включає традиційні відділення, банкомати, агентські пункти та цифрові платформи, забезпечує швидкий доступ до фінансових послуг для підприємців і туристів, підвищуючи ефективність системи та підтримуючи логістику бізнес-процесів.

Ефективні заходи з підвищення обізнаності населення та розвитку фінансової грамотності становлять невід'ємний принцип побудови інклюзивних систем [1]. Програми Національного банку України та міжнародних партнерів спрямовані на системне підвищення обізнаності населення, що особливо важливо для молоді та осіб з інвалідністю, забезпечуючи їхню самостійність у економічному житті.

Використання великих обсягів регулярних платежів, включаючи державні виплати, завершує систему принципів інклюзії [3]. Інтеграція соціальних трансфертів у цифрові платформи прискорює залучення нових користувачів до фінансової екосистеми, формуючи постійні транзакційні відносини. У поствоєнній Україні цей механізм може стати потужним інструментом відновлення, оскільки державні програми підтримки безпосередньо впливають на рівень фінансової активності.

1. Винник Р. Ю. Розвиток фінансової інклюзії в Україні. *Економіка та суспільство*. 2021. № 31. DOI: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-31-45
2. Офіційний сайт Національного банку України. Про схвалення Методичних рекомендацій з правил інклюзивного надання фінансових послуг в установах України: рішення Правління від 05 липня 2024 р. № 240-рш. URL: https://bank.gov.ua/ua/legislation/Decision_05072024_240-rsh (дата звертання 19.03.2026).
3. Committee on Payments and Market Infrastructures, World Bank Group. Payment aspects of financial inclusion. 2016. URL: https://www.worldbank.org/en/news/press-release/2016/04/05/seven-essential-guiding-principles-to-boost-financial-inclusion-laid-out-in-new-report (дата звертання 20.03.2026).
4. G20 High-Level Principles for Digital Financial Inclusion. URL: https://www.gpfi.org/publications/g20-high-level-principles-digital-financial-inclusion (дата звертання 18.03.2026).

БОРОВИК ПЕТРО, к. е. н, доцент,
доцент кафедри геодезії, картографії і кадастру,
УДОВЕНКО ІРИНА, к. е. н, доцентка,
доцентка кафедри геодезії, картографії і кадастру,
ШЕМЯКІН МИХАЙЛО, к. с-г. н, доцент,
доцент кафедри геодезії, картографії і кадастру,
Уманський національний університет, м. Умань

РИНОК ЗЕМЕЛЬ СІЛЬСЬКОГОСПОДАРСЬКОГО ПРИЗНАЧЕННЯ В УКРАЇНІ: КЛЮЧОВІ ПРОБЛЕМИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ

Багаторічний мораторій на ринкові транзакції з агроземлями, який мав захищати селян-землевласників від обезземелення та запобігати спекуляціям із зазначеним ресурсами, лише сприяв розширенню тіньового ринкового обігу сільськогосподарських земельних ресурсів, стрімкому розвитку неформальних орендних відносин і викривленню ціноутворення на землі та їх право оренди. Мораторій суттєво обмежував права власників паїв, зокрема, унеможливлював використання земельної іпотеки, стримував інвестиції та інновації в агросектор. По-суті, «нерухомість» земельних активів перешкоджала їх інтеграції до ринкового середовища.

Натомість, легалізація ринкових операцій з агроземлями спричинила прискорення процесів формування ефективного власника на них та сплеск інноваційно-інвестиційної активності в агросфері. Поряд з цим, така трансформація агроземельних відносин продемонструвала неповноту та неточність відомостей, про земельні угіддя, консолідованих у обліково-реєстраційних матеріалах державного земельного кадастру. Зокрема, в перші ж місяці офіційно дозволених ринкових транзакцій з сільськогосподарськими земельними ресурсами виявились непоодинокі факти порушення прав власності і користування землями, а також дублювання меж суміжних земельних ділянок, що викликало низку судових спорів щодо встановлення меж, щодо прав власності на окремі земельні ділянки, тощо [1]. Безперечно, такі випадки є факторами ризику для учасників ринку, що автоматично підвищують їх непланові трансакційні витрати.

На нашу думку, перешкодою для розвитку земельного ринку залишається низька купівельна спроможність окремих суб'єктів ринку. Мова про те, що малі та середні фермерські господарства, переважно, мають обмежений доступ до фінансових ресурсів, в той час, як агрохолдинги володіють більшими капіталами та мають змогу отримати більші кредити. Така ситуація може спричинити надмірну концентрацію агроземель у власності і користуванні все тих-же агрохолдингів [1], що суперечить принципу збалансованого розвитку аграрних територій та фактично знищує конкурентне середовище в агробізнесі.

Заважає розвитку аграрного сегменту земельного ринку також низький рівень фінансової і правової обізнаності власників земельних паїв і вихована роками соціалізму недовіра до державних установ та обслуговуючої

інфраструктури, які функціонують на ринку, а також побоювання селян-землевласників щодо можливої втрати контролю над їх земельними активами.

Крім того, зауважимо, що неконтрольований ринок земель сільськогосподарського призначення та їх надмірна концентрація, завдяки ринковим транзакціям у окремих власників чи користувачів, формують ризики, через орієнтацію агровиробництва у таких суб'єктів на швидкий і високий прибуток, очікувано зумовить на значних територіях деградації ґрунтів, виснаження біорізноманіття та порушення екологічно-ландшафтної рівноваги.

Водночас, легалізація обігу агроземель формує передумови для реальної оцінки зазначених активів, для притоку інвестицій в агробізнес, підвищення продуктивності сільськогосподарської праці та технологічного оновлення виробництва. Розвиток іпотечного кредитування під заставу земель, страхування як земельних активів, так і аграрних ризиків, цифровізація земельного кадастру та процедур обліку і реєстрації земель [2-3], активізація використання геоінформаційних технологій та вільний доступ пересічних громадян і бізнесів до геоінформаційних систем [4] знизять рівень недовіри до земельного ринку та його інституцій, а також суттєво підвищать рівень прозорості ринкових агроземельних транзакцій. Все перелічене сприятиме післявоєнному зміцненню позицій України на світових ринках продовольства.

З метою ж недопущення випадків монополізації агрохолдингами надмірної концентрації агроземель, на наше глибоке переконання, варто задіяти інструментарій податкового регулювання. Зокрема, запобіжники у вигляді спеціального податку за монополізацію одним суб'єктом понад 10 тис. га сільськогосподарських угідь, а також заборона на перехід такого платника податків на спеціальний режим прямого оподаткування аграріїв автоматично вирішує проблеми як спекуляцій на ринку, так і його монополізації, а норма закону щодо періодичної перевірки стану ґрунтів на орендованих землях відповідними службами і застосування до землекористувачів, що допустили такі ситуації, штрафних санкцій, запобігатиме хижацькому відношенню до земельних ресурсів [1].

Підсумовуючи, зауважимо, що український ринок земель сільськогосподарського призначення перебуває на етапі становлення. Ключем до його розвитку є формування прозорого правового поля, достовірного земельного кадастру, доступного фінансування, чітких податкових правил та державного контролю за раціональним використанням угідь. Лише за таких умов вітчизняний аграрний земельний ринок та земельні ресурси сільськогосподарського призначення стануть основою як економічного зростання, так і підвищення рівня добробуту сільського населення.

1. Боровик П.М., Удовенко І.О., Поліщук В.В., Рудий Р.М., Іванчук О.М. Муніципальне управління ринковими транзакціями з сільськогосподарськими угіддями: проблеми та перспективи. *Наукові праці Міжрегіональної академії управління персоналом. Економічні науки.* Випуск 3 (79). 2025, С. 158-164. https://doi.org/10.32689/2523-4536/79-19.

2. Боровик П.М., Крочак О.І., Коротєєв М.А., Рудий Р.М., Іванчук О.М. Ефективні кадастровий та бухгалтерський облік – важливі передумови земельного ринку, оподаткування та управління земельними ресурсами. *Здобутки економіки: перспективи та інновації*. № 17. 2025, https://doi.org/10.5281/zenodo.15332438.
3. Боровик П.М., Удовенко І.О., Коротєєв М.А., Крочак О.І., Шемякін М.В. Сучасні проблеми кадастрової реєстрації українських земель, об'єктів нерухомості та природних ресурсів. *Здобутки економіки: перспективи та інновації*. № 21. 2025, https://doi.org/10.5281/zenodo.17007846.
4. Боровик П.М., Удовенко І.О., Рудий Р.М., Іванчук О.М., Піщана С.В. Геоінформаційні технології в земельнокадастрових роботах та управлінні земельними ресурсами і ринком земель. *Здобутки економіки: перспективи та інновації*. № 18. 2025, https://doi.org/10.5281/zenodo.15503163.

БУЛАВИНЕЦЬ ОЛЕКСАНДР, к.е.н,
докторант кафедри фінансів ім. С.І. Юрія,
Західноукраїнський національний університет, м. Тернопіль

СОЦІАЛЬНІ ТРАНСФЕРТИ ЯК КЛЮЧОВИЙ ІНСТРУМЕНТ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ СОЦІАЛЬНОЇ СПРАВЕДЛИВОСТІ У ПЕРІОД СУСПІЛЬНИХ ТРАНСФОРМАЦІЙ

Трансформаційні процеси, що визначають розвиток сучасних суспільств, супроводжуються не лише структурними змінами в економіці, а й суттєвими зрушеннями у соціальній сфері. Переорієнтація економічних моделей, цифровізація, глобалізаційні виклики та нестабільність ринкового середовища посилюють нерівність у розподілі доходів і доступі до базових соціальних благ. У цих умовах проблема забезпечення соціальної справедливості виходить за межі декларативних принципів і набуває практичного значення як необхідна умова суспільної стабільності та сталого розвитку.

Особливе місце у системі інструментів державної соціальної політики займають соціальні трансферти, які виконують функцію перерозподілу ресурсів і компенсації соціально-економічних дисбалансів. Їх значення істотно зростає саме в періоди суспільних трансформацій, коли традиційні механізми саморегуляції ринку виявляються недостатніми для забезпечення соціальної рівноваги. Соціальні трансферти дозволяють не лише підтримувати доходи найбільш уразливих верств населення, а й створювати передумови для відновлення соціальної мобільності, збереження людського потенціалу та зниження ризиків соціальної маргіналізації.

Спираючись на теоретичний базис [1, 2, 3] сформуємо таблицю, де нагляде відобразимо особливості ролі соціальних трансфертів у забезпеченні добробуту та соціальної справедливості.

Таблиця 1 - **Роль соціальних трансфертів у забезпеченні соціальної справедливості**

Складова	Характеристика	Прояв у трансформаційний період	Вплив на соціальну справедливість
Економічна	Перерозподіл фінансових ресурсів між різними групами населення	Зростання обсягів державної підтримки вразливих категорій	Зменшення нерівності доходів
Соціальна	Забезпечення базових стандартів життя	Підтримка рівня споживання у кризових умовах	Гарантування мінімального рівня добробуту
Стабілізаційна	Пом’якшення соціально-економічних коливань	Компенсація наслідків економічних криз і реформ	Зниження соціальної напруги
Адресність допомоги	Орієнтація на конкретні соціальні групи	Посилення таргетованих	Підвищення ефективності

Складова	Характеристика	Прояв у трансформаційний період	Вплив на соціальну справедливість
		програм підтримки	соціальної політики
Інституційна	Нормативно-правове регулювання трансфертів	Реформування систем соціального захисту	Забезпечення прозорості та справедливості розподілу
Інноваційна	Використання цифрових технологій у наданні допомоги	Впровадження електронних платформ і реєстрів	Підвищення доступності та контрольованості
Соціальна мобільність	Створення умов для виходу з бідності	Інвестиції у освіту, зайнятість та перекваліфікацію	Розширення можливостей для самореалізації
Довгостроковий ефект	Вплив на розвиток людського капіталу	Підтримка освіти, охорони здоров'я та зайнятості	Формування інклюзивного суспільства

Джерело: сформовано автором на основі джерел [1-3]

Узагальнення ролі соціальних трансфертів у період суспільних трансформацій дозволяє сформувати висновок про те, що вони виступають не лише інструментом короткострокової підтримки населення, а й важливим елементом формування збалансованої соціально-економічної системи. Їх функціонування забезпечує перерозподіл ресурсів, сприяє зниженню соціальної нерівності та підтримує базові стандарти життя в умовах економічної нестабільності.

Особливого значення соціальні трансферти набувають у контексті структурних змін, коли традиційні механізми ринку не здатні повною мірою забезпечити соціальну рівновагу. У таких умовах вони виконують стабілізаційну функцію, знижуючи рівень соціальної напруги та запобігаючи поглибленню кризових явищ. При цьому ефективність їх застосування значною мірою залежить від рівня адресності, прозорості та інституційної узгодженості із загальною соціально-економічною політикою держави.

Аналіз також свідчить, що сучасні тенденції розвитку соціальних трансфертів пов'язані з активним впровадженням цифрових технологій, що підвищує доступність допомоги, точність її розподілу та контроль за використанням ресурсів. Представлене, у свою чергу, сприяє підвищенню довіри до соціальної політики та зміцненню інституційної спроможності держави.

Таким чином, соціальні трансферти слід розглядати як стратегічний інструмент забезпечення соціальної справедливості, який поєднує функції підтримки, регулювання та розвитку. Їх ефективна реалізація створює передумови для формування інклюзивного суспільства, підвищення якості життя населення та забезпечення довгострокової стабільності в умовах глибоких суспільних трансформацій.

1. Булавинець О.В. Аналіз соціальних трансфертів: оцінка ефективності та стійкості публічних фінансів. Журнал стратегічних економічних досліджень, № 5(22), 2024. - С.91-99, https://econ-vistnyk.knutd.edu.ua/wp-content/uploads/sites/17/2025/03/5-2024-7.pdf, DOI: 10.30857/2786-5398.2024.5.
2. Десятнюк О., Крисоватий А., Пташенко О. Стан та тенденції розвитку фінансової інклюзії в Україні. Світ фінансів. № 3(76) (2023). – С. 21-34 URL: http://sf.wunu.edu.ua/index.php/sf/article/view/1629, DOI: 10.35774/sf2023.03.021
3. Дяченко С. Діджиталізація у сфері місцевих фінансів України як механізм демократизації публічного управління. Глобалізаційні виклики: урядування майбутнього : монографія / за заг. ред. Л. Г. Комахи, І. В. Алєксєєнко. Київ : ВПЦ “Київський університет”, 2022. С. 213–256. URL : https://ir.library.knu.ua/entities/publication/58e800a6-5e2e-431a-a337-eb810cf54b00.

ВЕРБИЦЬКА ВІКТОРІЯ, к.е.н, доцент кафедри обліку і оподаткування,
НЕСТЕРЦОВА ОКСАНА, здобувачка вищої освіти
Харківський національний автомобільно-дорожній університет, м. Харків

ГРОШОВА ПОЛІТИКА ЯК ІНСТРУМЕНТ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ФІНАНСОВОЇ СТІЙКОСТІ УКРАЇНИ В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ

Сучасний етап розвитку економіки України характеризується високим рівнем невизначеності, спричиненим воєнним станом, структурними трансформаціями та значними макроекономічними викликами. В умовах війни особливого значення набуває ефективна грошова політика, оскільки саме вона виступає одним із ключових інструментів забезпечення макрофінансової стабільності, стримування інфляційних процесів, підтримки банківської системи та збереження довіри населення до національної валюти. Стабільне функціонування грошово-кредитної системи є важливою передумовою економічної стійкості держави та її здатності протистояти зовнішнім і внутрішнім загрозам.

Грошова політика – це комплекс заходів, які здійснює центральний банк для регулювання грошової маси, кредитування та валютного курсу. Її головна мета – забезпечення стабільності цін, підтримка економічного зростання та стабільність національної валюти. НБУ є центральним банком України, який реалізує грошову політику та здійснює регулювання комерційних банків. До основних функцій НБУ належить нагляд і регулювання усіх банків України та їхніх підрозділів за кордоном, іноземних банків в Україні та інших організацій і громадян у частині дотримання Закону України "Про банки і банківську діяльність"[1]. Відповідно до Конституції України основною функцією НБУ є забезпечення стабільності гривні.

НБУ використовує інноваційні інструменти, такі як сучасні платіжні системи, електронні гроші та цифрові сервіси для громадян і банків. У сучасних умовах важливим є баланс між стабільністю валюти, доступністю кредитів та підтримкою економічного зростання. Грошова політика та діяльність Національного банку України визначають стан економіки, впливають на рівень інфляції, вартість кредитів, стабільність гривні та довіру населення до фінансової системи. Вона сприяє розвитку економіки та захисту заощаджень громадян.

В умовах воєнного стану грошова політика Національного банку України функціонує в середовищі підвищеної невизначеності, що зумовлено масштабними економічними втратами, порушенням виробничих і логістичних ланцюгів, зниженням ділової активності та нестабільністю фінансових ринків. Повномасштабна війна суттєво вплинула на макроекономічні показники України, зокрема рівень інфляції, валютний курс, обсяги кредитування та інвестицій, що значно ускладнює реалізацію ефективної та збалансованої грошової політики.

Однією з ключових проблем є забезпечення стабільності національної

валюти в умовах підвищеного девальваційного тиску. Воєнні ризики, скорочення експорту, нерівномірність валютних надходжень та періодичні коливання попиту на іноземну валюту створюють додатковий тиск на валютний ринок. У цих умовах центральний банк змушений активно застосовувати валютні інтервенції, а також тимчасові валютні обмеження для запобігання різким коливанням курсу та збереження макрофінансової стабільності.

Важливою проблемою також є балансування між стримуванням інфляції та підтримкою економічної активності. З одного боку, підвищення облікової ставки є ефективним інструментом боротьби з інфляційними процесами та збереження привабливості національної валюти. З іншого боку, висока вартість кредитних ресурсів обмежує можливості фінансування бізнесу та стримує економічне відновлення. У воєнний період це створює складну дилему між необхідністю забезпечення цінової стабільності та стимулювання економічного розвитку.

Додатковим викликом є підтримання стабільності банківської системи та довіри населення до фінансових установ. В умовах воєнної нестабільності зростають ризики відтоку депозитів, погіршення якості кредитного портфеля банків та зниження їхньої ліквідності. У зв'язку з цим Національний банк застосовує інструменти рефінансування банків, регуляторні послаблення та заходи щодо забезпечення безперебійного функціонування платіжної системи.

Крім того, сучасним викликом є необхідність розвитку цифрових фінансових технологій та забезпечення кібербезпеки фінансової системи, оскільки в умовах війни зростає роль безготівкових розрахунків і дистанційного банківського обслуговування. Це потребує впровадження нових технологічних рішень та посилення захисту фінансової інфраструктури [2].

Таким чином, грошова політика в умовах воєнного стану спрямована не лише на досягнення традиційних цілей – стабільності цін і національної валюти, але й на забезпечення фінансової стійкості, підтримку банківської системи та створення передумов для поступового економічного відновлення держави.

В умовах воєнного стану роль центрального банку суттєво посилюється, оскільки виникає необхідність оперативного реагування на валютні коливання, забезпечення ліквідності банківської системи, підтримки платіжної інфраструктури та фінансової безпеки держави. Саме тому діяльність Національного банку України набуває стратегічного значення для збереження фінансової стабільності та створення умов для поступового відновлення економіки України.

1. Про банки та банківську діяльність : Закон України від 7.12.2000 № 2121-III. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2121-14#Text (дата звернення: 19.02.2026).
2. World Bank Reports on Public Financial Management. Звіти Світового банку щодо управління державними фінансами/ URL: www.worldbank.org (дата звернення: 19.02.2026).

ВИШИВАНА БОГДАНА, к.е.н., доцент,
доцент кафедри фінансів, грошового обігу і кредиту,
МАТВІЇВ МАРТІНА-АНТОНІЯ, здобувач вищої освіти
Львівський національний університет імені Івана Франка, м. Львів

ІННОВАЦІЙНІ АСПЕКТИ РОЗВИТКУ БЕЗГОТІВКОВИХ РОЗРАХУНКІВ В УКРАЇНІ В УМОВАХ ЄВРОПЕЙСЬКОЇ ІНТЕГРАЦІЇ

Одним із ключових напрямів модернізації фінансової системи та інтеграції держави до сучасного європейського платіжного простору є розвиток безготівкових розрахунків в Україні. Перехід до cashless-моделі – не просто технологічне оновлення, а системне перетворення фінансових відносин, яке охоплює нормативно-правову базу, платіжну інфраструктуру, поведінку споживачів та стратегічні напрями державної політики. Національний банк України (НБУ) визначає розвиток безготівкових платежів як пріоритетний елемент реформування фінансового сектору, адже він забезпечує підвищення прозорості грошових потоків, зменшення обсягів тінізації, зростання рівня довіри до фінансових установ і підтримку цифрової трансформації економіки.

Очевидні переваги безготівкових розрахунків полягають у швидкості, зручності, мінімізації витрат на обіг готівки, можливості автоматизації операцій та підвищеній прозорості фінансових процесів. Розвиток електронних каналів – інтернет-банкінгу, мобільних застосунків, безконтактних технологій – зробив безготівкові платежі доступними для широкого загалу, у тім числі малого бізнесу і населення у найвіддаленіших регіонах.

У системі законодавчого забезпечення безготівкових розрахунків в Україні особлива роль належить Закону “Про платіжні послуги”, у якому закладено правові засади функціонування сучасного платіжного ринку, введено нову класифікацію платіжних послуг, визначено перелік надавачів платіжних послуг, передбачено механізми допуску небанківських інститутів до ринку та врегульовано правила надання платіжних послуг відповідно до європейських вимог PSD2 [4]. Ухвалення нового закону стало основою для формування конкурентного середовища, відкритості ринку та розвитку інновацій. Важливим нормативним документом є також Інструкція про безготівкові розрахунки в національній валюті користувачів платіжних послуг, де визначено порядок ініціювання платіжних операцій, обов’язкові реквізити платіжної інструкції та правила виконання кредитових і дебетових переказів коштів [1]. Таким чином, нормативно-правове поле створює умови для безпечного, регульованого та технологічно уніфікованого функціонування платіжного ринку.

Статистичні дані свідчать про стійке та значне зростання безготівкових операцій упродовж останніх років. Варто зазначити, що за 2025 рік частка безготівкових операцій з використанням платіжних карток досягла 95,5 % за кількістю та 65,4 % за сумою, що свідчить про суттєву зміну платіжної поведінки українців [2]. Найдинамічніше зростали оплати в торговельній та сервісній мережах, а також онлайн-платежі. Це демонструє розширення

цифрової фінансової культури та зростання довіри до банківських технологій.

Важливим індикатором розвитку ринку є інфраструктура приймання безготівкових платежів. Кількість POS-терміналів, за даними НБУ, зростає щороку, зокрема у 2025 році порівняно з 2024 роком зросла на 12,5 % (до 558,6 тис.), а кількість пунктів продажу та надання послуг, які приймають платіжні картки, – на 18,5 % (до 614,1 тис.) [2]. Також простежується тенденція сталого поширення безконтактних платежів, зокрема токенізованих платіжних карток, кількість яких у грудні 2025 року порівняно з груднем 2024 року зросла на 25,9 % і досягла 20,7 млн [2]. Крім того, в Україні спостерігається активне поширення інтернет-торговців і мобільних платіжних сервісів, а впровадження технології softPOS забезпечує можливість використання смартфона як платіжного термінала, що сприяє зниженню витрат суб'єктів господарювання. Інфраструктура безготівкових розрахунків розширюється також через впровадження QR- та deeplink-платежів, які забезпечують швидкі розрахунки без фізичного контакту між платіжним інструментом і терміналом. НБУ підкреслює, що QR-технології є одним із ключових інструментів здешевлення еквайрингу та підвищення доступності безготівкових платежів для малих і середніх підприємств.

Варто зазначити, що сучасний розвиток ринку неможливий без упровадження інноваційних моделей, серед яких ключову роль відіграє відкритий банкінг (Open Banking). Відповідно до підходу, закріпленого в нормативних актах НБУ [3], відкритий банкінг є моделлю організації платіжного ринку, за якої надавачі платіжних послуг забезпечують авторизований доступ третіх осіб до платіжних рахунків і пов'язаної інфраструктури через стандартизовані програмні інтерфейси (API), з метою розвитку інноваційних платіжних сервісів, розширення цифрових фінансових послуг та посилення конкуренції. Упровадження відкритого банкінгу в Україні відповідає європейським регуляторним вимогам PSD2 та сприятиме інтеграції до цифрового фінансового простору ЄС. Очікується, що Open Banking забезпечить появу персоналізованих сервісів, автоматизацію фінансового менеджменту, розширення альтернативних платіжних каналів і активний розвиток фінтеху.

Перспективним напрямом у розвитку безготівкової економіки в Україні, на нашу думку, є впровадження миттєвих платежів. Нова версія Системи електронних платежів (СЕП) НБУ підтримує режим роботи 24/7/365 та забезпечує миттєве зарахування коштів, що відповідає світовим стандартам. Миттєві платежі дають змогу фізичним і юридичним особам проводити розрахунки без затримок, підвищують ліквідність бізнесу, сприяють розвитку електронної комерції та зменшують частку ризиків, пов'язаних із міжбанківськими переказами.

Попри значні успіхи, існують і проблеми, серед яких варто виділити нерівномірність розвитку інфраструктури, особливо у малому бізнесі та в окремих регіонах, що обмежує доступ до безготівкових технологій. Вартість

еквайрингу залишається відчутною для мікропідприємців, що гальмує повний перехід від готівкових до електронних форм платежів. Потребують розвитку й механізми кіберзахисту, оскільки зростання онлайн-платежів супроводжується збільшенням ризиків шахрайства. Додатковим викликом є гармонізація стандартів із вимогами SEPA та повний перехід на формат ISO 20022, що забезпечить сумісність українських платіжних систем з європейськими та відкриє доступ до міжнародної інфраструктури.

Загалом простежується трансформація безготівкових розрахунків в Україні з допоміжного платіжного інструменту на домінуючу форму фінансових операцій. Зростання частки безготівкових розрахунків, розширення інфраструктури, поширення мобільних технологій, розвиток відкритого банкінгу та впровадження миттєвих платежів створюють якісно нову модель фінансової системи. Це забезпечує підвищення ефективності грошового обігу, зміцнення довіри до банків та інноваційних технологій, а також формує передумови для інтеграції України до європейського цифрового фінансового простору. Подальший розвиток ринку залежатиме від здешевлення еквайрингу, уніфікації стандартів, посилення кіберзахисту та активної ролі держави у формуванні сприятливого середовища для розвитку інновацій платіжного ринку.

1. Інструкція про безготівкові розрахунки в національній валюті користувачів платіжних послуг : затв. постановою Правління НБУ від 29.07.2022 р. № 163. Дата оновлення: 03.03.2026. URL: https://zakon.rada.gov.ua/go/v0163500-22 (дата звернення: 13.03.2026).
2. Операції з платіжними картками у 2025 році: більшість – безготівкові. 16 лют. 2026 р. Офіційне Інтернет-представництво НБУ. URL: https://bank.gov.ua/ua/news/all/operatsiyi-z-platijnimi-kartkami-u-2025-rotsi-bilshist--bezgotivkovi (дата звернення 13.03.2026).
3. Положення про відкритий банкінг в Україні: затв. постановою Правління НБУ 25.07.2025 р. № 80. Дата оновлення: 25.07.2025. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/v0080500-25#Text (дата звернення: 13.03.2026).
4. Про платіжні послуги : Закон України від 30.06.2021 р. № 1591-IX. Дата оновлення: 26.12.2025. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1591-20#Text (дата звернення: 13.03.2026).

ВОЛОСОВИЧ СВІТЛАНА, д.е.н., професор
професор кафедри фінансів
Державний торговельно-економічний університет, Київ

НЕВЗАЄМОЗАМІННІ ТОКЕНИ В ЕКОСИСТЕМІ ВІРТУАЛЬНИХ АКТИВІВ

Розширення використання інформаційних технологій, функціонування онлайн-спільнот та віртуального світу впливають на зміну очікувань та вподобань споживачів товарів та послуг. Ця тенденція посилилася завдяки карантинним обмеженням, уведеним урядами країн по всьому світі завдяки впливу пандемії Covid-19, яка виявила проблеми у функціонуванні різних сегментів ринку фінансових послуг, з іншого, – створила підґрунтя для їх подальшого розвитку (Мазаракі&Волосович, 2021).

Це певною мірою обумовило виникнення та популяризацію віртуальних активів, до яких належать невзаємозамінні токени (NTF). Концепція створення NTF зародилася у 2012 році. Нині зростає зацікавленість до цього виду токенів з боку різноманітних учасників криптоекосистеми. Виникнувши вперше у 2014 році у сфері цифрового мистецтва, NTF вийшли за його межі та почали використовуватися у музиці, спорті, відеоіграх, колекціонуванні, нерухомості, зборі коштів, логістиці, охороні здоров'я, сфері управління квитками при проведенні різноманітних заходів.

Wang et al. (2021) визначають NFT як технологію на основі блокчейну, що має трансформуючий вплив на ринок віртуальних активів. Невзаємозамінні токени можуть зацікавлювати як з точки зору інвестування, так і з точки зору отримання права власності на фізичний або цифровий об'єкт.

Передумовами виникнення та функціонування NFT є:

- потреба забезпечити на цифровий або фізичний об'єкт право власності та безперервність його передачі;
- розширення можливостей для інвестування;
- можливості спрощення операцій з реальними активами через їх токенізацію;
- використання інструментів краудфандингу для залучення коштів для благодійності;
- гарантії, що токени не будуть скопійовані, що забезпечує захист права власності;
- престижність володіння певними різновидами NFT;
- посилення взаємодії між учасниками певних спільнот.

Виникнення NTF створило підгрунтя для трансформації таких сфер як мистецтво, предмети колекціонування, музика, відеоігри, благодійність, метавсесвіт, ідентифікація, медична документація.

Невзаємозамінні токени мають двояку економічну природу. В одних випадках NFT виконують роль цифрових активів, в інших – сертифікатів у цифровій формі, які фіксують право власності на актив.

У структурі невзаємозамінних токенів за ринковою капіталізацією лідируючі позиції займають PFP-токени, що є особистими цифровими зображеннями профілю власника в соціальних мережах, аватарами та предметами колекціонування. PFP-токени також можуть надавати доступ до певної спільноти. За даними NTFGO (2025, February, 25) обсяг капіталізації PFP-токенів склав 3429,76 млн $. Друге місце за обсягами капіталізації займають Art-токени (811,24 млн $), третє місце – Collectible-токени (449,11 млн $). Водночас значний потенціал до зростання обсягів капіталізації мають ігрові токени, земельні токени та токени метавсесвіту. Структура невзаємозамінних токенів залежно від їх ліквідності є дещо іншою. За даними NTFGO (2025, February, 25) найвищу ліквідність мають утилітарні токени. Другу позицію займають ігрові токени, третю – PFP-токени.

Перспективами розвитку невзаємозамінних токенів мають стати:

- зростання чисельності користувачів, капіталізації ринку NFT та обсягів торгів;
- популяризація нетрадиційних сегментів застосування NFT таких як ідентифікація, записи про власність та медична документація; кредитування під заставу; логістика, нерухомість; організація концертної діяльності;
- активізація благодійного краудфандингу, за допомогою якого здійснюється фінансування соціально важливих для донорів проєктів. В умовах воєнного стану в Україні у благодійному краудфандингу посилюються його соціальна та комунікативна функції (Мазаракі&Волосович, 2023).
- зростання використання невзаємозамінних токенів у сфері взаємодії фанатів та спортивних клубів. При цьому фанати отримують право власності на окремі частини спортивного життя, а спортивні клуби отримують додаткове джерело фінансування;
- можливості впровадження у правову систему, враховуючи властивості NFT щодо забезпечення прав власності.

Таким чином, NFT за роки свого існування стали невід'ємною складовою екосистеми віртуальних активів, яка динамічно розвивається, проникаючи у різні сфери життєдіяльності людини.

1. Мазаракі, А., & Волосович, С. (2021). Домінанти ринку FinTech під час пандемії COVID-19. *Scientia fructuosa*, *136*(2), 4–19. https://doi.org/10.31617/visnik.knute.2021(136)01
2. Мазаракі, А., & Волосович, С. (2023). Краудфандинг благодійності в умовах протидії збройній агресії. Scientia fructuosa, 147(1), 4–16. https://doi.org/10.31617/1.2023(147)01
3. Wang, Q., Li, R., Wang, Q., Chen, C. (2021, May, 16). Non-Fungible Token (NFT): Overview, Evaluation, Opportunities and Challenges. Annual Global Survey. Cornell University. https://doi.org/10.48550/arXiv.2105.07447
4. NTFGO. (2025, February, 25). Market Overview. https://nftgo.io/macro/market-overview

ГАРНАГА ОЛЕКСАНДР, д.е.н., професор, професор кафедри економіки підприємства і міжнародного бізнесу,
Національний університет водного господарства та природокористування,
м. Рівне

РЕАЛІЗАЦІЯ ЗАВДАНЬ ФІНАНСОВОГО МЕНЕДЖМЕНТУ В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ

Сучасні умови ведення бізнесу в Україні вирізняються значними викликами, які зумовлюють перегляд підходів до управління фінансами. Більшість підприємств змушені радикально змінювати методи вирішення ключових фінансових питань. Під впливом низки несприятливих факторів спостерігається зниження прибутковості господарської діяльності, що посилює фінансові труднощі. У традиційному форматі фінансовий менеджмент покликаний управляти активами, капіталом, грошовими потоками, прибутком, інвестиціями та іншими ресурсами [1]. Проте сучасні обставини диктують необхідність перегляду підходів до прийняття рішень у фінансовій сфері. Фінансовий менеджмент у кризових умовах вимагає більшої гнучкості, впровадження інноваційних підходів та зосередженості на ефективних стратегіях. Таке переорієнтування дозволяє запобігти поглибленню кризових явищ, зміцнити фінансову стійкість підприємства і зберегти його конкурентоспроможність на ринку.

З початком широкомасштабної війни кількість нових зареєстрованих підприємств зменшилася більш ніж на половину, досягнувши найнижчого рівня за останнє десятиліття [2]. Проте у наступні місяці спостерігалося поступове відновлення позитивної динаміки. Цьому сприяли адаптація бізнесу до умов воєнного часу, фінансова допомога від міжнародних партнерів, впровадження державних програм підтримки, а також оптимізація логістичних маршрутів та інші заходи.

Деякі підприємства зуміли пристосуватися до нових умов, визначити ключові пріоритети, які потребують оперативного вирішення, і успішно впоратися з ними, досягнувши позитивного фінансового результату, а подекуди й збільшивши його обсяги. Водночас більшість компаній зіткнулася з погіршенням фінансового становища, зокрема зі зниженням ліквідності, платоспроможності та фінансової стійкості. Особливо гострим стало питання отримання фінансових ресурсів, адже власних коштів для подальшої діяльності зазвичай не вистачає. У зв'язку з цим постає нагальна потреба в адаптації фінансового менеджменту підприємств до умов підвищеного ризику та забезпеченні оперативної реакції на зміни під час ухвалення управлінських рішень.

Управління фінансовим станом охоплює процес прийняття управлінських рішень, спрямованих на досягнення запланованих результатів та реалізацію визначених фінансово-економічних показників. Цей процес базується на системному аналізі основних фінансово-економічних складових, які впливають

на функціонування підприємства, зокрема таких елементів, як активи, ліквідність, прибутковість тощо. Аналіз передбачає прийняття рішень щодо управління окремими компонентами фінансового стану, враховуючи їх взаємозв'язок у загальній структурі підприємства. У ході оцінювання фінансового стану ключовим аспектом є вивчення відповідності показників нормативним значенням, встановленим для забезпечення стабільності та ефективності діяльності. Однак, беручи до уваги динамічний та постійно змінний характер соціально-економічного середовища бізнесу, нормативні показники фінансового стану, обґрунтовані в наукових дослідженнях, мають підлягати регулярній адаптації. Ця адаптація дозволяє враховувати поточні умови функціонування економічного суб'єкта та специфіку ринкового середовища для підвищення рівня управлінських рішень та забезпечення стійкості бізнес-процесів.

До основних завдань фінансового менеджменту в умовах воєнного стану можна віднести:

1. Фінансування реорганізації бізнес-процесів для адаптації підприємства до нових умов, спричинених змінами в попиті населення, демографічними зсувами та особливими обставинами функціонування в умовах воєнного стану.
2. Проведення детального аналізу із застосуванням методів, які забезпечують об'єктивну оцінку ситуації, формування висновків щодо доцільності їх реалізації та розробку обґрунтованих механізмів управління ризиками.
3. Аналіз і розробка нової фінансової стратегії підприємства у контексті сучасних економічних реалій, позначених високим рівнем невизначеності.
4. Створення умов для адаптації оперативних планів відповідно до динамічно змінюваних обставин, забезпечення їхньої гнучкості та розробка кількох альтернативних варіантів.
5. Розробка і реалізація інноваційних підходів для залучення фінансових ресурсів через програми державного сприяння, міжнародну фінансову допомогу та інші доступні механізми.
6. Зосередження уваги на оптимізації грошових потоків підприємства з метою забезпечення стабільної платоспроможності.

У сучасних умовах воєнного стану державні органи докладають зусиль для підтримки функціонування економіки, створюючи додаткові фінансові можливості для бізнесу. Такий підхід спрямований на забезпечення роботи переміщених підприємств, відновлення втрачених активів, збереження робочих місць, стимулювання експортної діяльності, підтримку ліквідності компаній, пожвавлення економічної активності та впровадження інновацій. Особливу увагу приділяють розвитку ключових галузей і зміцненню регіонального потенціалу.

Основним завданням державної політики є підтримка українського

підприємництва шляхом удосконалення кредитно-фінансових механізмів і впровадження масштабної валютної лібералізації [3]. Це досягається через такі заходи, як зняття валютних обмежень на імпорт робіт і послуг, надання можливості репатріації нових дивідендів, залучення необхідного обладнання через лізинг або оренду, спрощення умов купівлі валюти резидентами для обслуговування зовнішніх кредитів, а також полегшення безготівкових розрахунків.

Держава також активно працює над створенням сприятливого інвестиційного клімату, застосовуючи механізми страхування прямих інвестицій та інвестиційних кредитів. У контексті військових дій і супутніх обмежень зростає важливість цифрової трансформації бізнес-процесів. Діджиталізація фінансового менеджменту підприємств передбачає впровадження сучасних цифрових технологій та інструментів для оптимізації фінансових операцій і підвищення ефективності ухвалення управлінських рішень у фінансовій сфері.

Сучасний фінансовий менеджмент, адаптуючись до викликів сьогодення, набуває переважно антикризового спрямування. Ключовою відправною точкою стає визначення основних фінансових викликів і ризиків, які постають перед підприємством, разом із його адаптацією до нових умов ринку. У сфері фінансового менеджменту особливу роль відіграє розробка підходів до оцінки фінансового стану компанії. Це включає як швидкий аналіз за основними показниками, так і ґрунтовне дослідження окремих фінансових аспектів: стану активів, фінансової стійкості, платоспроможності, ліквідності, рентабельності та ділової активності. Водночас основне завдання фінансового менеджменту в умовах воєнного стану полягає у розробці та реалізації стратегій залучення фінансових ресурсів. Це включає використання можливостей програм державної підтримки, співпрацю з міжнародними партнерами та забезпечення максимально ефективного використання залучених коштів. У таких складних умовах фінансовий менеджмент повинен бути гнучким, здатним оперативно реагувати на постійні зміни ситуації та опиратися на заздалегідь розроблені сценарії для альтернативних варіантів розвитку подій.

1. Жигалкевич Ж. М., Кам’янська О.В. Фінансовий менеджмент: навч. посіб. Київ : КПІ ім. Ігоря Сікорського, 2022. 214 с.
2. Захарова Н. Фінансовий менеджмент та його особливості в умовах воєнного стану. Економічні горизонти, 2023. №4 (26). С. 38-47.
3. Олійник О.В., Морозова Г.С. Фінансовий менеджмент: навч. посібник/ ХНАУ ім. В.В. Докучаєва. Х., 2020. 248 с.

ДРОБОТЯ Я. А, к.е.н., доцент
ДОРОШЕНКО О. О., к.е.н., доцент,
доцент кафедри фінансів, економічних досліджень і туризму
КРАВЧЕНКО С. А., здобувач вищої освіти ступеня доктора філософії,
Полтавський державний аграрний університет, м. Полтава

ІНВЕСТИЦІЙНИЙ РИЗИК ЯК СКЛАДОВА ЕКОНОМІЧНИХ РИЗИКІВ ПІДПРИЄМСТВА

Інвестиційний ризик виникає у суб'єкту господарювання якщо він планує здійснення інвестиційної діяльності.

Інвестиційний ризик в своєму складі має систематичну та несистематичну складову.

Систематична складова включає [1-2]:

- науково-технічний прогрес;
- кон'юнктуру фінансового ринку;
- нормативно-правове поле в межах інвестиційної діяльності;
- податкове навантаження на інвестиційну діяльність.

Несистематична складова [1-2]:

- реальна вартість активів;
- галузь інвестування коштів;
- ефективність менеджменту здійснених інвестицій;
- терміни окупності інвестованих коштів;
- перерозподіл прав власності стосовно підприємства в яке здійснюється інвестування коштів.

Слід акцентувати, що управління інвестиційними ризиками потребує дослідження здійснення впливу на стан фінансів конкретного суб'єкта особливостей фінансування основних фондів, проведення портфельного, прямого фінансового інвестування, окрім того формування нематеріальних активів.

В межах інвестиційного ризику варто також зосередитися на ризику реального інвестування, тобто інвестиційному ризику, пов'язаного із реальними інвестиційними проектами.

Проектний ризик виникає повсякчас, навіть для стандартних інвестиційних проектів. Варто сказати також, що проектний ризик може варіювати під впливом систематичної та несистематичної складової.

Проектний ризик має дві основні гілки [1-2]:

- ризик конкретного проекту, тобто ризик котрий не залежить від позичальника;
- корпоративний ризик, що є ризиком конкретного суб'єкту, зокрема залежить від діяльності суб'єкту та впливу конкретного інвестиційного проекту;
- ринковий ризик, тобто співставність проекту банківському кредитному портфелю.

Акцентуючи увагу на проектних ризиках варто сказати, що дані ризики мають власні методи і принципи оцінки.

До принципів оцінки проектних ризиків слід віднести [1-2]:

- прийняття рішенні на основі дослідження співставності грошового потоку, що є результатом реалізації проекту, і вкладень необхідних для старту проекту;
- здійснення розрахунків в межах одного і того ж фінансового року, мається на увазі початкової та майбутньої вартості;
- здійснення дисконтування стосовно грошових потоків згідно із ставками дисконту, які формують альтернативну вартість в межах капіталу.

До базових методів оцінки інвестиційних ризиків слід віднести:

- дослідження чутливості проекту;
- дослідження сценаріїв розвитку проекту;
- метод імітаційного моделювання;
- метод дерева рішень.

Вибір конкретного методу проведення оцінки ризику інвестиційних проектів формується під впливом видів в межах інвестиційних ризиків, інформаційного середовища цих ризиків (повноти та достовірності), рівня кваліфікації конкретних ризик-менеджерів тощо.

Окреслюючи інвестиційний ризик варто визначити також базові напрями відносно нейтралізації проектних ризиків [1-2]:

- здійснення процесу розподілу ризиків поміж учасниками проекту;
- формування резерву коштів з метою здійснення покриття витрат, котрі першочергово не передбачалися;
- зниження ризиків під час планування фінансування;
- передача ризиків страховій компанії.

Отже, інвестиційний ризик – складова економічних ризиків котра виникає у випадку здійснення підприємством інвестиційної діяльності. Цей ризик має систематичну та несистематичну складову, хоча і є внутрішнім відносно діяльності підприємства.

1. Пожар Є. П. Аналіз фінансових ризиків та методи їх нейтралізації на підприємстві. *Інфраструктура ринку.* 2020. Вип. 43. С. 387–391.
2. Томілін О. О., Тютюнник Ю. М., Бражник Л.В., Дроботя Я. А. Фінансово-економічний словник – довідник / за наук. ред. проф. О. О. Томіліна / Полтава: ПДАУ. 2023. 108 с.

ЖАВОРОНОК АРТУР, к.е.н., доцент,
доцент кафедри бізнесу, адміністрування та права,
ЗВО «Університет трансформації майбутнього», м. Чернігів

ТЕНДЕНЦІЇ ТА РИЗИКИ ЦИФРОВОЇ ТРАНСФОРМАЦІЇ FINTECH-СЕКТОРУ

Цифрова трансформація фінансових послуг стає ключовим чинником розвитку сучасного фінансового сектору, що радикально змінює бізнес-моделі, операційні процеси та взаємодію з клієнтами. У наукових дослідженнях зазначається, що глобальні тренди цифровізації включають широке впровадження FinTech-рішень, автоматизацію процесів через штучний інтелект, використання великих даних і блокчейну, а також посилення ролі цифрових платформ у наданні фінансових послуг. На сучасному етапі розвитку фінансових технологій виділяється низка ключових напрямів FinTech, кожен із яких формує власну екосистему рішень і відіграє важливу роль у трансформації глобального фінансового ринку (рис. 1).



Рис. 1. **Основні напрями FinTech**

WealthTech охоплює цифрові інструменти для управління капіталом, інвестицій та заощаджень, включно з роботизованими радниками та онлайн-платформами інвестування; цей напрям є одним із найрозвиненіших завдяки високому попиту на доступні інвестиційні продукти. FinCrimeTech зосереджується на боротьбі з фінансовими злочинами, включно з відмиванням коштів, шахрайством і кіберзагрозами, та активно розвивається в умовах посилення регуляцій і зростання кіберризиків. AIFinTech поєднує штучний інтелект із фінансовими послугами – від кредитного скорингу до автоматизації операцій, і сьогодні є найдинамічнішим напрямом через широке впровадження AI-рішень у банках та фінкомпаніях. ESGFinTech спрямований на підтримку сталих фінансових практик, аналіз ESG-показників і прозорість інвестиційних процесів; його розвиток прискорюється завдяки глобальному тренду на відповідальне інвестування. RegTech забезпечує цифрові рішення для управління регуляторною відповідністю, автоматизації звітності та моніторингу ризиків, що робить його критично важливим для фінансових установ у середовищі складних нормативних вимог. TheInsurTech трансформує страхову галузь за допомогою цифрових платформ, телематики й алгоритмів оцінки ризиків, забезпечуючи швидші й персоналізовані страхові послуги. DataTech охоплює технології обробки, зберігання та аналізу великих даних, які слугують основою для всіх інших напрямів FinTech.

На сьогодні найбільш розвиненими та динамічними є AIFinTech, RegTech,

FinCrimeTech та WealthTech, оскільки саме вони забезпечують критично важливі інновації, пов'язані з автоматизацією, безпекою, управлінням даними та доступністю фінансових послуг.

Динаміка інвестицій у FinTech на європейському ринку у 2021 – 2025 роках демонструє стійку тенденцію до зниження як кількості угод, так і їхнього загального обсягу, що свідчить про структурні зміни у фінансово-технологічному секторі (рис. 2)

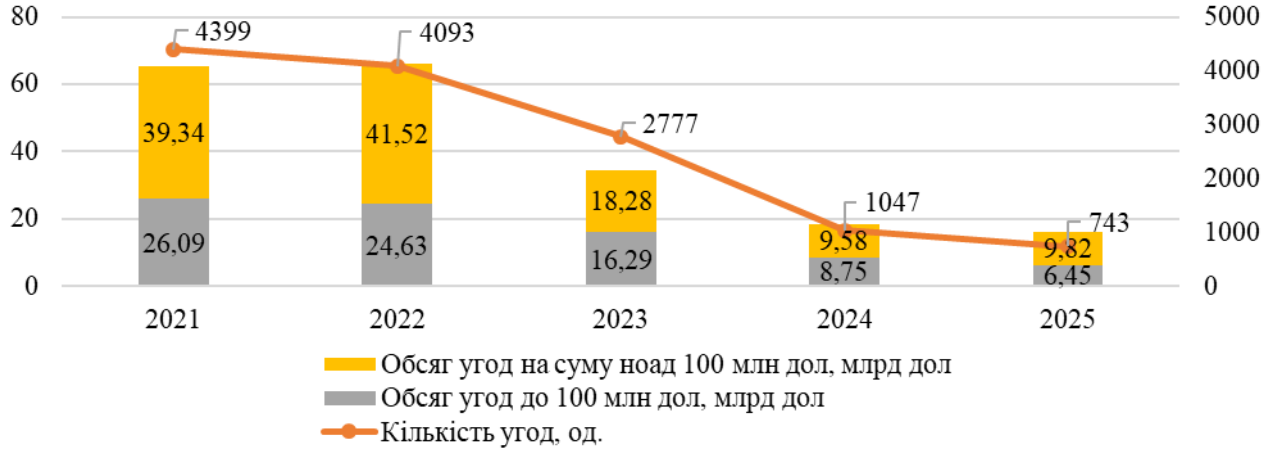


Рис. 2. **Динаміка інвестиції у FinTech на європейському ринку [1]**

Якщо у 2021 році зафіксовано 4399 угод із загальним обсягом майже 65,4 млрд дол., то вже у 2025 році кількість угод скоротилася до 743, а обсяг інвестицій – до 16,27 млрд дол. Таке зменшення є наслідком впливу кількох макроекономічних і секторних факторів. Після пікового зростання 2021 року, пов'язаного із постпандемічним сплеском цифровізації, на європейський ринок почали тиснути інфляційні процеси, підвищення ставок центральних банків та загальне подорожчання капіталу. Інвестори стали більш стриманими у високоризикових FinTech-проєктах, що зумовило різке скорочення дрібних угод, особливо на ранніх стадіях – саме це видно за показником обсягу інвестицій до 100 млн дол., який знизився з 26,09 млрд дол. у 2021 році до 6,45 млрд дол. у 2025 році.

Водночас показник угод понад 100 млн дол. зменшився менш різко, а у 2025 році навіть зріс у порівнянні з 2024 роком (з 9,58 до 9,82 млрд дол.), що свідчить про концентрацію капіталу та зміщення інвестицій у бік найбільш зрілих і стабільних гравців ринку. Це типова реакція інвесторів на період невизначеності: капітал відходить від ранніх інноваційних стартапів і спрямовується до компаній, що мають підтверджену бізнес-модель і стійкі фінансові показники. Також на ринок вплинули посилені регуляторні вимоги ЄС до цифрових фінансових послуг, зокрема щодо кібербезпеки та захисту даних, що підвищило витрати на комплаєнс і ускладнило вихід нових компаній. У сукупності ці фактори пояснюють різке зменшення кількості угод і загальної інвестиційної активності, формуючи більш обережний і селективний характер інвестування у FinTech на європейському ринку у 2022 – 2025 роках.

Узагальнюючи динаміку інвестицій у FinTech на європейському ринку, можна стверджувати, що уповільнення інвестиційної активності у 2021 – 2025 роках відображає перехід галузі до більш зрілої моделі розвитку із фокусом на стабільність, регуляторну відповідність та безпеку цифрових рішень. Така трансформація прямо корелює з висновками науковців, які досліджують вплив цифровізації на фінансовий сектор. Зокрема, С. Теслюк і Р. Шевчук наголошують, що процес цифрової трансформації супроводжується низкою суттєвих ризиків, серед яких провідне місце займають кіберзагрози, регуляторна невизначеність та організаційні виклики, що часто стримують готовність інвесторів підтримувати нові високоризикові FinTech-проєкти [2]. Ці твердження узгоджуються з результатами дослідження Мд. Валіулли та співавторів, які виявили, що кіберризики – зокрема фішингові атаки та несанкціонований доступ – мають відчутний вплив на впровадження цифрового банкінгу та зумовлюють необхідність значного посилення заходів інформаційної безпеки. Саме загострення цих ризиків у поєднанні з економічною турбулентністю останніх років стало одним із ключових чинників, що визначили обережну інвестиційну поведінку на ринку фінансових технологій, а також посилили вимоги до якості, надійності та кіберстійкості цифрових фінансових сервісів [3].

Отже, тенденції цифрової трансформації FinTech-сектору формують нову логіку розвитку фінансових технологій. Цифровізація продовжує прискорювати оновлення фінансових послуг, стимулює появу інноваційних рішень і сприяє зростанню таких напрямів, як AIFinTech, RegTech, FinCrimeTech та WealthTech. Водночас ринок стає більш чутливим до макроекономічних коливань і кіберзагроз, що зумовлює обережнішу інвестиційну поведінку та скорочення кількості угод. Високі вимоги до безпеки, регуляторної відповідності та стійкості технологічних рішень перетворюються на ключові виклики для учасників ринку. Таким чином, цифрова трансформація створює значні можливості для підвищення ефективності фінансового сектору, але її успіх залежить від здатності компаній збалансовано управляти ризиками, адаптуватися до регуляторних змін і забезпечувати належний рівень кіберстійкості.

1. European FinTech investments dropped by 11% YoY amid market uncertainties in 2025. URL: https://fintech.global.
2. Теслюк С., Шевчук Р. Розвиток фінансових технологій: загрози та можливості для банків. *Економічний часопис Волинського національного університету імені Лесі Українки*. 2025. № 43. С. 133-139. https://doi.org/10.29038/2786-4618-2025-03-133-139
3. Md. Waliullah et al. Assessing the influence of cybersecurity threats and risks on the adoption and growth of digital banking: a systematic literature review. *American Journal of Advanced Technology and Engineering Solutions*. 2025. № 1(01). С. 226-257. https://doi.org/10.63125/fh49az18

ЖУРАВЛЬОВА ІРИНА, д.е.н., професор,
завідувач кафедри фінансів і кредиту
Харківський національний економічний університет ім. С. Кузнеця

ФІНАНСОВА РЕЗИЛЬЄНТНІСТЬ В ЕПОХУ ПОЛІКРИЗИ: АРХІТЕКТУРА МЕХАНІЗМІВ

В умовах наростаючої волатильності глобальних ринків та геополітичної турбулентності традиційні моделі ризик-менеджменту демонструють свою обмеженість. В теперішній час відбувається фундаментальний зсув у парадигмі корпоративного управління. Епоха стабільного зростання та передбачуваних циклів змінилася епохою «полікризи», де екзогенні шоки – від пандемій до розриву логістичних ланцюжків та санкційного тиску – стають нормою.

Термін «фінансова резильентність» часто підмінюється поняттям «фінансова стійкість». Однак між ними існує критична семантична та функціональна різниця. Стійкість (stability) передбачає збереження статичної рівноваги. Резильєнтность ж (від латів. resilio - відскакувати) передбачає здатність системи деформуватися під навантаженням, не руйнуючись, і повертатися у вихідний чи новий, більш адаптивний стан. Вона виступає як динамічна здатність підприємства не тільки протистояти шокам, а й трансформуватися у відповідь на них. У контексті теорії Н. Талеба, йдеться про рух у бік «антикрихкості», коли хаос стає джерелом розвитку [1].

Метою цього дослідження є систематизація механізмів, що дозволяють бізнесу формувати резильєнтність на рівні фінансових потоків та капіталу на підґрунті встановлення балансу між операційною ефективністю та стратегічною безпекою.

Теоретичне підгрунтя забезпечення фінансової резильєнтності складає теорія динамічних здатностей Д. Тіса, основним положенням якої є необхідність підприємству мати здатність відчувати, захоплювати і трансформувати ресурси у відповідь на зміни у середовищі [2]. При цьому ключовим тут є фінансовий аспект. Класична теорія агентських витрат не схвалює створення надлишкових ресурсів (organizational slack) як неефективне використання капіталу. Проте за умов шоків саме цей надлишок (slack) – кеш-буфери, невикористані кредитні лінії, надмірні потужності – є головним амортизатором негативних впливів. В практиці сучасних суб'єктів бізнесу відбувається повернення від філософії «точно вчасно» (Just-in-Time) до філософії «на всяк випадок» (Just-in-Case).

Механізми забезпечення резильєнтності можна класифікувати за трьома рівнями: структурний, операційний та стратегічний.

Структурний механізм містить інструменти забезпечення ліквідності, оптимізації структури капіталу і його стрес-тестування. При цьому забезпечення ліквідності потребує зміщення уваги з формальних показників (наприклад, коефіцієнта поточної ліквідності) на якісну характеристику структури ліквідних активів. Емпіричні дані, отримані внаслідок

ретроспективного аналізу глобальних криз 2008 та 2020 років, засвідчують статистично значущий позитивний вплив наявності грошових резервів (так званих кеш-буферів) на балансі підприємств на темпи відновлення їхньої ринкової капіталізації. У період економічних конфліктів, валютних стрибків, блокад або санкцій така концентрація на одному джерелі фінансування може призвести до раптової втрати ліквідності та платоспроможності. Механізмом протидії цій вразливості є цілеспрямована диверсифікація пасивів. Такий підхід забезпечує гнучкість у доступі до капіталу та знижує ймовірність касового розриву в умовах шоків. Наступним важливим механізмом забезпечення резильєнтності є регулярне стрес-тестування капіталу, яке дозволяє заздалегідь визначити точку розриву ліквідності, критичний рівень заборгованості, необхідний обсяг резервів та слабкі місця структури капіталу.

Операційні механізми спрямовані на досягнення гнучкості витрат. Жорстка структура витрат робить бізнес крихким. Одним із ефективних підходів є використання аутсорсингу та елементів шерінг-економіки, що передбачає передачу непрофільних функцій або активів зовнішнім виконавцям. Така модель дозволяє підвищити гнучкість структури витрат, оскільки у разі зниження обсягів діяльності підприємство може оперативно скоригувати витрати без необхідності проведення складних процедур реструктуризації чи скорочення персоналу. Водночас фінансова резильєнтність тісно пов’язана з ефективністю операційної діяльності підприємства, зокрема з управлінням ланцюжками постачання. Диверсифікація постачальників, формування альтернативних каналів постачання та створення стратегічних запасів критично важливих ресурсів підвищують здатність підприємства протистояти зовнішнім шокам.

Формування фінансової резильєнтності підприємства передбачає застосування стратегічних механізмів управління, серед яких особливу роль відіграють сценарне планування та інструменти злиття і поглинань.

Фінансова резильєнтність перестала бути опцією для обраних; у сучасній макроекономічній реальності вона стала умовою виживання. При цьому ключовим механізмом залишається фінансові технології, а культура управління визнає невизначеність невід'ємною властивістю системи [3].

Майбутні дослідження мають бути сфокусовані на кількісній оцінці премії за резильєнтність.

1. Талеб Н. Н. Антикрихкість. Про (не)вразливе у реальному житті. Київ : Наш Формат, 2021. 392 с.
2. Teece D. J. Explicating Dynamic Capabilities: The Nature and Microfoundations of (Sustainable) Enterprise Performance. *Strategic Management Journal*. 2007. Vol. 28. P. 1319–1350. URL: https://doi.org/10.1002/smj.640 .
3. Журавльова І. В. Резильєнтне управління фінансовим розвитком підприємства: теоретико-методичне забезпечення і механізм реалізації *Проблеми економіки*. 2025. №4. С. 390–400. URL: https://doi.org/10.32983/2222-0712-2025-4-390-400

ЗОРЯ СВІТЛАНА, к.е.н., доцент, доцент кафедри фінансів,
економічних досліджень і туризму;
СІМІНЬКО КАТЕРИНА, здобувач вищої освіти
Полтавський державний аграрний університет, м. Полтава

ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ АВТОТРАНСПОРТНОГО СТРАХУВАННЯ

В контексті сьогодення страхування автотранспортних ризиків набуває все більшої популярності, що спричинено низкою факторів, одними із яких є зростання кількості автомобілів на дорогах та збільшення кількості ДТП. Відбувається постійний розвиток технологій, зміни в законодавстві, виникають нові види ризиків, що потребують адаптованих страхових продуктів, Виходячи з цього виникає необхідність постійного дослідження та аналізу ринку страхування автотранспортних ризиків, а також виявлення проблем та напрямів їх вирішення.

Вагомий внесок у дослідження питань пов'язаних із страхуванням автотранспортних ризиків, шляхів удосконалення, а також використання сучасних інноваційних технологій у цій сфері здійснили українські вчені науковці Водолазька [1], Н. Гавадзин [2], В. Костогриз [3], Ю. Мирончук [4], І. Приймак [6], О. А. Черненко [8], О. Шолудько [9].

Автотранспортне страхування – це вид страхування, який забезпечує страховий захист транспортного засобу, його власника або користувача від фінансових втрат, пов'язаних із пошкодженням, знищенням, викраденням автомобіля чи настанням відповідальності перед третіми особами під час його експлуатації.

В Україні автотранспортне страхування представлене, насамперед, трьома основними видами: обов'язкове страхування цивільно-правової відповідальності власників наземних транспортних засобів (ОСЦПВ), що покриває шкоду, завдану третім особам унаслідок ДТП; міжнародне страхування «Зелена картка», яке забезпечує страховий захист відповідальності водія під час користування автомобілем за кордоном у країнах-учасницях відповідної системи; а також добровільне страхування наземного транспорту (КАСКО), спрямоване на захист самого транспортного засобу від пошкодження, знищення, викрадення та інших ризиків. Саме ці види формують основу сучасного ринку автострахування в Україні й належать до найбільш поширених страхових продуктів. Розглянемо далі більш детально сутність зазначених видів страхування.

Так, обов'язкове страхування цивільно-правової відповідальності власників транспортних засобів має ключове значення у системі страхування відповідальності в Україні. Воно не тільки надає відшкодування збитків постраждалим у ДТП, але й сприяє зменшенню фінансового навантаження на державний бюджет. Проведені нами дослідження засвідчили, що цей вид страхування належить до найбільш динамічних секторів страхового ринку та демонструє стабільність навіть у період воєнного стану, що зумовлено високим

попитом і чітким регуляторним підходом. Запровадження змін, які підвищують ліміти покриття та удосконалюють процедуру виплат, зміцнює роль ОСЦПВ як інструменту соціального захисту та економічної рівноваги, створюючи передумови для подальшого аналізу його дієвості [4].

Страхування «Зелена картка» – це вид обов'язкового міжнародного страхування цивільно-правової відповідальності власників транспортних засобів, який забезпечує відшкодування шкоди, завданої третім особам у разі дорожньо-транспортної пригоди за межами країни реєстрації автомобіля, у державах-учасницях системи «Green Card», відповідно до вимог їх національного законодавства.

Страхування КАСКО поширюється на наземні транспортні засоби, такі як легкові автомобілі, автобуси, вантажівки, причепи тощо. Поліс дає змогу власнику транспорту отримати компенсацію за збитки, пов'язані з певними ризиками, наприклад, крадіжкою, ДТП, пожежею чи наслідками природних катастроф. Комплексне страхування КАСКО охоплює широкий перелік ризиків, пов'язаних з транспортним засобом, та не включає страхування відповідальності водія, пасажирів або майна, що перебуває в автомобілі під час руху [3].

На страховому ринку України автотранспортне страхування посідає провідне місце і фактично формує його ядро. Так, за даними НБУ [5], у 2025 р. послуги автотранспортного страхування (КАСКО, ОСЦПВ та «Зелена картка») разом забезпечували понад 65 % усіх страхових премій ринку, а отже, доцільно констатувати домінування автотранспортного страхування в портфелі ризикового сегмента. Лише за договорами ОСЦПВ у 2025 р. страховими компаніями отримано 22,2 млрд. грн, що більше ніж у два рази перевищує значення аналогічного показника за період 2024 р. Отже, автотранспортне страхування в Україні є не просто одним із масових видів страхування, а ключовим драйвером премій, виплат і розвитку всього non-life сегмента.

Проведений аналіз рейтингів [7] свідчить про чітко сформоване коло лідерів автотранспортного страхування в Україні, зокрема у сегментах ОСЦПВ та міжнародного страхування «Зелена картка». Так, у сфері ОСЦПВ беззаперечним лідером за обсягами премій станом на кінець 2025 р. є СГ «ТАС» (понад 4,17 млрд. грн), далі йдуть «ОРАНТА» (3,06 млрд. грн) та «КНЯЖА» (2,49 млрд. грн), тоді як у сегменті «Зелена картка» перші позиції також утримують СГ «ТАС» (1,23 млрд. грн премій) та «УСГ» (1,04 млрд. грн), що підтверджує їх системну ринкову силу. Водночас такі компанії, як PZU Україна, «АРСЕНАЛ СТРАХУВАННЯ», VUSO та INGO стабільно входять до топ-10 у різних видах автострахування, демонструючи значні обсяги діяльності та конкурентні позиції. Загалом, структура ринку свідчить про його високу концентрацію, де кілька провідних страховиків формують основний обсяг премій і визначають тенденції розвитку автотранспортного страхування в Україні.

Отже, автотранспортне страхування є важливим елементом страхової

системи та фінансової безпеки як окремих суб'єктів, так і економіки загалом, забезпечуючи ефективний механізм перерозподілу ризиків, пов'язаних із експлуатацією транспортних засобів. Його теоретичні засади ґрунтуються на поєднанні принципів обов'язковості та добровільності, ризик-орієнтованого ціноутворення, а також правового регулювання відповідальності. Сучасний розвиток автотранспортного страхування в Україні характеризується домінуванням окремих сегментів (насамперед ОСЦПВ), високою концентрацією ринку та поступовою трансформацією під впливом цифровізації та європейської інтеграції, що зумовлює необхідність подальшого вдосконалення теоретичних підходів і практичних механізмів його функціонування.

1. Водолазська О. А., Шиманська Д. О., Горбунова Ю. Р. Інноваційні технології в автотранспортному страхуванні. *Фінанси, банківська система та страхування в Україні: стан, проблеми та перспективи розвитку в кризовій економіці:* зб. тез доп. міжнар. наук.-практ. інтерн.-конф., м. Дніпро, 2-3 берез. 2022 р. Дніпро, 2022. С. 208-211.
2. Гавадзин Н., Запухлий Р. Цифровізація страхування. *Науковий вісник Ужгородського національного університету.* 2023. №48. С. 14-17.
3. Костогриз В. Г., Гаряга Л. О. Автотранспортне страхування в Україні в період воєнного стану. *Інвестиції: практика та досвід.* 2025. № 3 С. 87-91. URL: https://www.nayka.com.ua/index.php/investplan/article/view/5628/5684.
4. Мирончук Ю. В. Розвиток ринку страхування відповідальності: теоретичні і практичні аспекти. *Економіка та суспільство*. 2025. Вип. 77. URL: https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/6370/6313.
5. Національний банк України : веб-сайт. URL: https://bank.gov.ua/ (дата звернення: 10.03.2026).
6. Приймак І. І., Костишин О. Ю. Зарубіжний досвід застосування інновацій у сфері страхування автотранспортних ризиків. *Моделювання економіки: проблеми, тенденції, досвід* : тези доп. всеукр. наук.-практ. конф. (м. Львів, 24-25 лист. 2023 р.). Львів, 2023. С. 220-222.
7. «Форіншурер (страхування)» : веб-сайт. URL: https://forinsurer.com/ratings/nonlife (дата звернення: 10.03.2026).
8. Черненко А. В. Інновації в страхуванні автотранспортних засобів. *Проривні інновації на страховому ринку України* : зб. матеріалів доп. учасн. V Міжнар. наук.-практ. конф. Київ : КНЕУ, 2021. С. 185-188.
9. Шолудько О. В. Розвиток страхування автотранспортних засобів на шляху до євроінтеграції. *Трансформаційні зміни національної економіки в умовах євроінтеграції* : зб. матеріалів доп. учасн. V Міжнар. наук.-практ. конф., м. Дубляни, 27-28 травн. 2021 р. Дубляни, 2021. С. 166-169.

КАЛІНІЧЕНКО ЗОЯ, к. е. н., доцент, доцент кафедри міжнародної економіки, природних ресурсів та економіки міжнародного туризму
Запорізький національний університет, м. Запоріжжя

УПРАВЛІННЯ ПРОТЕКЦІОНІСТСЬКИМИ ЗАХОДАМИ У ПРОЦЕСАХ ОПТИМІЗАЦІЇ ТОРГІВЛІ З КРАЇНАМИ

Дослідження процесів глобалізації економіки є важливим для розуміння тенденцій і напрямів розвитку країни, укріплення їх фінансової безпеки та формування економічної політики. До процесів глобалізації у сучасних умовах відносяться такі, як лібералізація міжнародної торгівлі, ускладнення й різноманітність форм протекціоністської зовнішньоекономічної політики, реалізація зовнішньоекономічних пріоритетів та вирішення економічних і соціальних проблем, що мають суто внутрішнє походження.

Міжнародна торгівля переходить в нову епоху зростаючого протекціонізму, регіоналізму та зміни правил гри через геополітичну напруженість. У зв'язку зі змінами геополітичних факторів ключовими проблемами стають торговельні війни, порушення ланцюгів постачання, неефективність надмірної глобалізації. Трансформація міжнародної торгівлі відбувається як процес змін від лібералізації до епохи «керованої торгівлі», де ключову роль відіграють геополітика та національна безпека.

Зміни чи трансформація у торгівлі пов'язані з новою архітектурою міжнародних економічних відносин. Зміна товаропотоків, митної політики трансформує розуміння вигоди від торговельних відносин, її цінностей і меж. Світова організація торгівлі стикається з багатосторонньою кризою системи. Її механізми вирішення спорів недосконалі, а здатність модерувати глобальні правила є обмеженою. Усе частіше країни вдаються до односторонніх або блокових рішень – тарифних, нетарифних, санкційних. Традиційні правила Світової організації торгівлі стають менш ефективними у вирішенні сучасних торговельних відносин, що змушує країни переходити до двосторонніх угод.

Останні кроки США – підвищення мит не тільки для Китаю, а й для інших ключових торговельних партнерів, включно з ЄС – свідчать про те, що на перший план виходять національні інтереси, навіть за рахунок багатосторонніх зобов'язань.

США активізували протекціонізм і тенденція триває досі з акцентом на повернення виробництва в межі національної юрисдикції, захист стратегічних галузей, перегляд умов участі в багатосторонніх угодах. Нові мита, торгові обмеження та санкції, які охоплюють не лише Китай, але й партнерів у рамках Європейського Союзу, дійсно спричиняють процеси трансформації [1].

З метою захисту національних виробників кожна держава вдається до заохочування експорту. Однією з форм стимулювання експортних галузей є експортні субсидії, тобто фінансові пільги. Вони можуть бути прямими (дотації, які виплачують виробникам у разі виходу їх на зовнішній ринок) та непрямими (пільгове оподаткування, кредитування, страхування тощо).

«Добровільне» обмеження експорту – це кількісне обмеження експорту, що ґрунтується на зобов'язанні одного з партнерів міжнародної торгівлі добровільно обмежити або не збільшити обсяг експорту товару, прийнятий у межах офіційної міжурядової або неофіційної угоди про встановлення квот на експорт товару. Останніми роками між різними країнами укладено угоди про «добровільні» експортні обмеження в розрахунку на запобігання більш твердим торговельним бар'єрам.

Демпінг можна здійснювати як за рахунок ресурсів окремих фірм, що прагнуть опанувати зовнішній ринок своєї продукції, так і за рахунок державних субсидій експортерам. Демпінг – це засіб фінансової нетарифної торговельної політики, що полягає у просуванні товару на зовнішній ринок за рахунок зниження експортних цін нижче від нормального рівня цін, наявного в цих країнах.

Китай давно веде політику «Один пояс, один шлях», що означає спробу побудови власної торгової архітектури в Азії, Африці та частково Латинській Америці. Паралельно зростає роль Індії, яка поступово відходить від статусу лише ринку споживання і прагне бути центром альтернативного виробництва та високих технологій.

Європейський Союз, у свою чергу, змінює «правила гри» через нормативні інструменти – запровадження екологічних вимог, санкційної політики, посилення контролю за ланцюгами постачання та етичністю торгівлі. Це стратегічна зміна, формування «економічного суверенітету».

Процеси трансформації міжнародної торгівлі є багатофакторними: йдеться про зміну балансу сил, перегляд правил доступу до ринків, нові технічні бар’єри, зсув у бік регіоналізації під впливом геополітики. Сучасною тенденцією міжнародної торгівлі стає регіоналізація та «дружній» протекціонізм: Країни переорієнтовують ланцюги постачання на геополітично надійних, масштабних партнерів, обмежуючи торгівлю з ризикованими країнами та економічними суб’єктами. Замість глобальних ланцюгів постачання країни надають перевагу торгівлі з геополітичними союзниками («friend-shoring») та розвитку регіональних торговельних блоків.

Провідні економіки країн світу використовують високі мита та нетарифні бар’єри для захисту власних ринків. Спостерігається посилення торговельних суперечок через дисбаланси в обсягах експорту та імпорту. Після глобальних криз акцент зміщується з ефективності цін і витрат на надійність та автономію.

Важливу роль відіграють серед нетарифних методів регулювання міжнародної торгівлі методи прихованого протекціонізму. Основними з них є:

- адміністративні формальності – це національні правила здійснення імпортних операцій, які обмежують імпорт (обов'язкове використання міжнародних торгів під час закупівлі устаткування, отримання імпортних ліцензій у разі виконання ряду вимог тощо);

- технічні бар'єри – це приховані методи торговельної політики, які виникають тому, що національні технічні, адміністративні й інші норми та

правила, побудовано таким чином, щоб перешкоджати ввезенню товарів із-за кордону (дотримання національних стандартів, упакування, маркування тощо);

- встановлення мінімальних імпортних цін, що передбачає точне дотримання експортером рівня цін, встановлених країною-імпортером.

Вибір інструментів, які застосовують для обмеження ризикованої торгівлі, залежить від співвідношення сил груп тиску, що наполягають на реалізації тих чи тих заходів, та можливих заходів у відповідь з боку урядів інших країн. Обмеження торгівлі досягається і за допомогою тарифних і нетарифних бар'єрів, що впливають на ціни або безпосередньо на обсяг товарів.

Зростання кількості нетарифних бар'єрів, технічних перешкод та субсидій пов’язане з високою ймовірністю логістичних криз, з енергетичною нестабільністю. Частіше, ніж раніше, стали помітними кризові прояви багатосторонньої системи торгівлі. Негативні економічні наслідки глобалізму пов’язують з посиленням нерівності між багатими та бідними країнами, втратою робочих місць у розвинених країнах через перенесення виробництва, зростанням залежності країн від зовнішніх ринків та транснаціональних корпорацій, а також фінансовою нестабільністю, коли кризи швидко поширюються світом. Традиційні правила Світової організації торгівлі не дозволяють досягати бажаної ефективності у вирішенні сучасних суперечок, що змушує країни переходити до прямих договорів.

Для України ключовими є адаптація до європейських «зелених» стандартів, що означає впровадження екологічних стандартів, торгівлю екологічними товарами та обмеження вуглецево-інтенсивного імпорту. Впровадження екологічних стандартів та субсидування «зелених» індустрій використовується як інструмент підтримки внутрішніх виробників та вибіркове відношення до партнерів по міжнародній торгівлі.

Українська економіка зазнала суттєвих втрат через надзвичайні умови війни, що призвели до того, що більшість економічних суб’єктів в Україні були змушені переглядати свої потенціальні можливості участі у міжнародній торгівлі. Навіть при певній адаптації до процесів трансформації зберегти бажану економічну динаміку позитивного торговельного сальдо не вдалось. Тому урядові і бізнесу доводиться надавати пріоритетне значення розробці стратегій оновлення протекціонізму та регіоналізму у процесах трансформації міжнародної торгівлі та фінансів.

1. Келічавий А. В. Політика протекціонізму як фактор підвищення конкурентоспроможності економіки країни. Наукове фахове видання «Ефективна економіка». 2024. № 6. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2024

2. Управління міжнародною конкурентоспроможністю в умовах глобалізації економічного розвитку : моногр. : у 2 т. Т. 1 / Д.Г.Лук’яненко, А.М.Поручник, Л.Л.Антонюк та ін. Київ : КНЕУ, 2015. 812 с.

3. Микитенко В. В. Природно-ресурсні активи у просторовому розвитку та міжнародній торгівлі. Економіко-правові аспекти господарювання: матеріали IX Міжнародної науково-практичної конференції. Одеса, 2023. С.194– 196.

КАПЛІНА ОЛЕНА, здобувач вищої освіти
Науковий керівник – **ДРАНУС ВАЛЕНТИН**, к.е.н., доцент кафедри фінансів і кредиту
Чорноморський національний університет імені Петра Могили, м. Миколаїв

ПРОБЛЕМИ ФУНКЦІОНУВАННЯ СИСТЕМИ РИЗИК-МЕНЕДЖМЕНТУ В КОРПОРАТИВНИХ ФІНАНСАХ

Корпоративні фінанси являють собою сукупність економічних відносин, пов'язаних з рухом грошових потоків, формуванням, розподілом та використанням доходів і грошових фондів суб'єктів господарювання в процесі їхньої діяльності [1]. Фінансова система підприємства є визначальною ланкою загальної фінансової системи держави, оскільки саме на рівні підприємств формується переважна частина фінансових ресурсів країни. Раціональна організація корпоративних фінансів є необхідною умовою забезпечення конкурентоспроможності суб'єкта господарювання в сучасних ринкових умовах.

Основу функціонування корпоративних фінансів складають фінансові ресурси підприємства - сукупність активів, сформованих із зовнішніх та внутрішніх джерел, що перебувають у розпорядженні підприємства й використовуються для погашення фінансових зобов'язань та забезпечення безперервності його функціонування [2]. За джерелами мобілізації фінансові ресурси поділяються на внутрішні (власний капітал, амортизаційні відрахування, нерозподілений прибуток) та зовнішні (залучений і позиковий капітал). Вибір оптимальної структури джерел фінансування залежить від виду діяльності та оподаткування, темпів зростання реалізації продукції, структури активів та рівня управління фінансовими ресурсами суб'єкта господарювання.

Невід'ємною складовою корпоративного фінансового менеджменту є управління ризиками. Під ризик-менеджментом слід розуміти систему управління ризиками на підприємстві, що передбачає використання методів та інструментів, спрямованих на виявлення, ідентифікацію ризиків, розрахунок імовірності їх настання, оцінку можливого розміру фінансових втрат та їх нейтралізацію [3]. Основна мета управління фінансовими ризиками полягає у мінімізації пов'язаних з ними фінансових втрат, тоді як головними завданнями є оптимізація структури капіталу та оптимізація портфеля боргових зобов'язань суб'єкта господарювання.

Система управління фінансовими ризиками підприємства пов'язана з реалізацією таких напрямів фінансового розвитку: підтримка фінансово-економічного стабільного стану суб'єкта господарювання; забезпечення сталого функціонування підприємства; збереження позитивних темпів його розвитку; забезпечення стабільності соціальних умов; правовий захист усіх учасників господарської діяльності [4]. Вітчизняні дослідники наголошують, що зазначена система має будуватися на принципах системності, керованості, адекватності та модульності, де витрати з нейтралізації ризиків не мають

перевищувати обсягу можливих фінансових втрат за ними.

В умовах повномасштабного збройного конфлікту в Україні корпоративні фінанси підприємств зазнають суттєвого впливу зовнішніх чинників: енергетичної нестабільності, порушення логістичних ланцюгів, зниження купівельної спроможності населення та дефіциту трудових ресурсів. Зазначені обставини суттєво підвищують рівень операційних та фінансових ризиків суб'єктів господарювання, що зумовлює необхідність впровадження ефективних інструментів ризик-менеджменту. Запровадження системи управління ризиками як елемента загальної системи корпоративного управління, використання технологій ризик-менеджменту фінансовими менеджерами та формування інформаційної бази даних ризиків є першочерговими заходами у цьому напрямі [4].

Таким чином, ефективне управління корпоративними фінансами та ризиками є ключовою умовою стійкого розвитку підприємства в нестабільному економічному середовищі. Подальший розвиток корпоративного фінансового менеджменту потребує вдосконалення методичних підходів до ідентифікації та кількісної оцінки ризиків, впровадження стратегічного планування і прогнозування ризиків, а також розбудови ефективної системи внутрішнього контролю [5]. Реалізація цих заходів сприятиме підвищенню фінансової стійкості підприємств та їх здатності адаптуватися до мінливих умов господарювання.

1. Климаш Н.І. Корпоративні фінанси : курс лекцій. К.: КНЕУ, 2012. 186 с.
2. Рибалко Н.О. Корпоративні фінанси підприємства: фінансові ресурси та джерела їх формування. *Вісник Сумського державного університету. Серія «Економіка».* 2021. № 2. URL: https://visnyk.fem.sumdu.edu.ua/issues/2_2021/10.pdf (дата звернення: 10.03.2026).
3. Лактіонова О.А. Управління фінансовими ризиками : навч. посібник. – Вінниця : ДонНУ імені Василя Стуса, 2020. 256 с. URL: https://r.donnu.edu.ua/bitstream/123456789/1460/1/ (дата звернення: 10.03.2026).
4. Томашук І.В. Управління фінансовими ризиками підприємства як складова забезпечення сталого функціонування суб'єкта економіки. *Економіка та суспільство.* 2022. № 39. URL: https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/1400 (дата звернення: 10.03.2026).
5. Скалалька Н.В. Контролінг фінансових ризиків у системі фінансового менеджменту підприємств : дис. … канд. екон. наук. К.: КНЕУ, 2016. URL: https://kneu.edu.ua/userfiles/d-26.006.04/2016/Skakalsk-diss.pdf (дата звернення: 10.03.2026).

КВАСНИЦЯ ОКСАНА, к. е. н., доцент, доцент кафедри фінансів ім. С.І.Юрія
НОВІЦЬКИЙ МИХАЙЛО, аспірант кафедри фінансів ім. С.І.Юрія
Західноукраїнський національний університет, Тернопіль, Україна

ФІНАНСУВАННЯ ЕКОЛОГІЧНОЇ БЕЗПЕКИ: ТЕОРЕТИКО-ПРИКЛАДНИЙ ДИСКУРС

Екологічна безпека є динамічним виміром захищеності інтересів стейкхолдерів від негативних наслідків екологічних колапсів та зміни клімату, що досягається шляхом інтеграції нефінансових показників у процеси прийняття інвестиційних рішень. Важливим теоретичним внеском у розуміння екологічної безпеки є модель «джерело-доступ-потік» (source-access-flow, SAF), яка поєднує екологічні концепти джерел і потоків ресурсів для аналізу їхнього впливу на безпеку та сталий розвиток. У контексті глобальної екологічної безпеки це трактується як узгодженість політичних концепцій різних країн у питанні розподілу спільних благ у межах правового поля [1]. Фінансовий сектор виступає не тільки посередником у русі капіталу, а й суб'єктом формування екологічної безпеки через впровадження стандартів ESG (Environmental, Social, and Governance). Ці критерії дають змогу інвесторам оцінювати екологічні ризики компаній та їхню здатність виступати відповідальними управителями природного середовища.

В сучасній економіці відбувається переосмислення екологічної безпеки як важливого чинника сталого розвитку та фінансової стабільності. Традиційно екологічна безпека розглядалася крізь призму обмеженості природних ресурсів, проте науково-методичні підходи інтегрують складні взаємозв'язки між екосистемами, зміною клімату та фінансовою стійкістю [2]. Трактування поняття «екологічної безпеки» еволюціонувало від простого запобігання руйнації довкілля до стратегії управління ризиками, де безпека визначається здатністю економічної системи поглинати зовнішні шоки та адаптуватися до нових кліматичних реалій [3]. Доцільно враховувати основні теорії сталого розвитку, які безпосередньо формують сучасне бачення екологічної безпеки: теорія уникнення вимирання, теорія колективного управління, теорія «агента-ізгоя», теорія божественного втручання та теорія ресурсо-стійкого світу. Теорія уникнення вимирання (extinction avoidance theory) стверджує, що необхідність сталого розвитку та екологічної безпеки виникає з потреби запобігти безповоротному вичерпанню природних і антропогенних ресурсів, що вимагає впровадження обмежень на поточне споживання для забезпечення ресурсної бази майбутніх поколінь.

Концептуально теорія колективного управління (collective stewardship theory) постулює, що кожен індивід і організація є відповідальними за планетарні ресурси і мають діяти в інтересах суспільства та довкілля. Вважаємо, що цей підхід передбачає можливості досягнення екологічної безпеки через раціональне використання обмежених благ. Діагностування екологічної безпеки на регіональному рівні став каталізатором позитивного

економічного розвитку, оскільки дозволяє ідентифікувати стабільність екосистем у різних сценаріях ризику.

Концептуальним аспектом фінансування екологічної безпеки є «разюча дисперсія» між розвиненими країнами та країнами з ринками, що формуються (EMDEs). Незважаючи на глобальне зростання потоків капіталу, країни, які найбільше потерпають від екологічних криз, часто отримують найменшу підтримку. Вважаємо, що висока вартість капіталу залишається основним бар'єром для приватних інвестицій у EMDEs. Загалом 80% екологічного фінансування в розвинених країнах залучається всередині країни, тоді як EMDEs змушені покладатися на міжнародну допомогу, яка часто надається у формі боргів [4].

Перспективи фінансування екологічної безпеки пов'язані з концепцією «Фінанси 5.0», яка передбачає інтеграцію штучного інтелекту (AI), блокчейну, квантових обчислень та RegTech для підвищення прозорості та інклюзивності фінансових екосистем [5]. Зауважимо, що штучний інтелект дає змогу обробляти величезні масиви неструктурованих даних (супутникові знімки, дані датчиків), що сприяють оцінці екологічних ризиків в реальному часі та запобігати грінвошингу. Блокчейн-технології забезпечують відстеження екологічних кредитів та транзакцій, що важливо для функціонування ринків вуглецевих офсетів та біорізноманіття.

1. The Culture of Global Ecological Security: Theoretical and Empirical Aspects - European Research Studies Journal. URL: https://ersj.eu/journal/3847/download/The+Culture+of+Global+Ecological+Security+Theoretical+and+Empirical+Aspects.pdf
2. A conceptual framework for analysis of environmental security and development based on source and flow concepts. URL: https://pmc.ncbi.nlm.nih.gov/articles/PMC12041362/
3. Theories of Sustainable Development. URL: https://mpra.ub.uni-muenchen.de/123287/1/MPRA_paper_123287.pdf
4. Global Landscape of Climate Finance 2025. URL: https://www.climatepolicyinitiative.org/wp-content/uploads/2000/06/compressed_Global-Landscape-of-Climate-Finance-2025.pdf
5. Sustainable digital finance and Finance 5.0: a systematic review and research agenda. URL:https://www.emerald.com/sajbs/article/doi/10.1108/SAJBS-03-2025-0131/1301902/Sustainable-digital-finance-and-Finance-5-0-a

КІРДІНА ОЛЕНА, д.е.н, професор,
завідувач кафедри фінансів, обліку і аудиту
СТЕШЕНКО ОЛЕНА, к.е.н., доцент,
доцент кафедри фінансів, обліку і аудиту
Український державний університет залізничного транспорту, м. Харків

ОЦІНКА БАНКІВСЬКОГО ОБСЛУГОВУВАННЯ КОРПОРАТИВНОГО СЕКТОРУ

Сталий розвиток банківської системи України значною мірою залежить від рівня корпоративного управління в банках. Побудова якісної системи корпоративного управління – процес тривалий, і від його результату залежить діяльність цілої компанії. З огляду на різноманітність бізнесу, системи корпоративного управління також можуть мати різну форму, оскільки нормативно-правове регулювання тієї чи іншої сфери діяльності може напряму впливати на управління бізнесом.

Структурне відновлення ринку банківських послуг вимагає наявності в банках цілісної системи корпоративного управління, послідовного визначення банками стратегічних цілей та завдань, урахування інтересів широкого кола зацікавлених в їхньої діяльності осіб. Формування та розвиток економічних відносин між керівництвом банку, власниками, клієнтами та трудовим колективом потребують визначення відповідних механізмів їх участі в стратегічному управлінні та контролі, які в сукупності й мають формувати відповідну систему корпоративного управління.

Важливість розвитку корпоративного управління в банках визначається декларованим прагненням України до розвитку економічних відносин із країнами ЄС та виходу на ринок банків з іноземним капіталом, що й зумовлює підвищення уваги науковців до цієї проблеми. Банки мають адаптувати свої продукти й сервіси до нових потреб корпоративних клієнтів, що потребує системного аналізу сучасних тенденцій кредитування, депозитних операцій та комплексного супроводу бізнесу [1].

Корпоративне банківське обслуговування – це комплекс фінансових послуг, які банк надає великим компаніям, державним підприємствам та суб'єктам корпоративного сектора.

Корпоративне банківське обслуговування характеризується великим масштабом, високим рівнем відповідальності, багатокомпонентністю послуг і вимогами до технологічної підтримки. У таких умовах банкам необхідно забезпечувати індивідуалізовані фінансові рішення, стабільно підтримувати операційну діяльність підприємства та сприяти його стратегічному розвитку. Хоча корпоративне обслуговування має ряд переваг – комплексність, персоналізацію, цифровізацію – воно також супроводжується ризиками, зокрема бюрократизацією, залежністю від банківських процесів і високими витратами.

На міжнародному рівні у фінансово-банківській сфері відбувається перехід

до дистанційної взаємодії клієнтів та банківських службовців, які використовують електронні послуги, що дозволяє знизити транзакційні витрати та користуватися багатьма банківськими послугами у цілодобовому режимі незалежно від місця знаходження як банку, так і самого клієнта [2-3].

Особливої актуальності набувають рішення, пов'язані з аналітикою великих даних, штучним інтелектом та роботизованою автоматизацією процесів, що дозволяють банкам глибше розуміти потреби клієнтів, прогнозувати їхню поведінку, знижувати ризики та запобігати шахрайству. У свою чергу, використання технологій кібербезпеки та блокчейну є критично важливим у контексті захисту корпоративної інформації та прозорості операцій. У перспективі ця тенденція посилюватиметься, що потребуватиме від банків гнучкості, інвестицій у IT-інфраструктуру та постійного оновлення цифрових сервісів згідно з потребами корпоративного сектору.

Банківська система України, як і фінансова система в цілому, переживає політичні, економічні, військові та інші несприятливі події, які характерні для сучасного розвитку нашої країни. Слід зазначити, що в останні роки, незважаючи на досить складну економічну ситуацію в державі, банківський сектор України досить успішно справлявся із такими викликами як пандемія Covid-19 та наслідками воєнної агресії росії. Вітчизняні банки забезпечували безперебійну роботу, здійснювали кредитування бізнесу та домогосподарств, зберігали відповідний рівень ліквідності й фінансової стійкості, примножували доходи клієнтів та розвивали цифровізацію всіх банківських процесів.

Упродовж 2022–2024 років корпоративний сектор України демонстрував поступове відновлення кредитної активності. Банки нарощували обсяги фінансування підприємств, що свідчить про зростання довіри до бізнесу та покращення фінансової дисципліни. Особливо помітна концентрація кредитних ресурсів у стратегічно важливих галузях економіки. Цьому сприяли державні програми підтримки, а також участь міжнародних партнерів у наданні гарантій та співфінансування.

Провідні позиції як за корпоративним кредитуванням займають державні банки – ПриватБанк, Ощадбанк, Укрексімбанк та Укргазбанк. Разом вони акумулюють понад 60 % загального обсягу корпоративних кредитів, що свідчить про значну участь держави у фінансуванні бізнесу. ПриватБанк має найбільшу частку корпоративного кредитного портфеля – понад чверть загального обсягу. Банки з іноземним капіталом – Райффайзен Банк, ОТР Банк, Креді Агріколь, Укрсиббанк та Сітібанк – стабільно входять до топ-10 за ключовими показниками, що вказує на їхню сталу позицію на українському ринку корпоративного банкінгу. Такі установи як ПУМБ, СЕНС Банк і Південний хоч і поступаються за масштабами державним та іноземним банкам, проте продовжують зміцнювати свої позиції [4].

Динаміка корпоративних депозитів у 2022–2024 роках свідчить про збереження стійкої довіри підприємств до банківської системи навіть в умовах нестабільного середовища. Обсяги депозитів поступово зростали, що

відображає відновлення грошових потоків і стабілізацію фінансового становища бізнесу. Вкладення переважно концентрувалися в національній валюті, що вказує на прагнення знизити валютні ризики/

Корпоративні депозити концентруються у менші кількості банків. Топ-5 банків за депозитами юридичних осіб володіють істотно вищими абсолютними значеннями порівняно з іншими установами, що свідчить про концентрацію великих залишків на рахунках в обмеженій кількості фінансових структур.

В 2023-2024 роках на вибір клієнтом банку для зберігання коштів не впливали ставки за депозитами тому що вони були майже ідентичні в цілому по банківській системі. Вартість обслуговування на банківського ринку також відрізнялась несуттєво. Банки в основному повернулися до тарифної політики, яка була в довоєнний період та скасували майже усі пільги. Це змушувало банки в боротьбі за клієнта фокусуватися на якості обслуговування і цифровізації продуктів та послуг [5].

На сьогоднішній день банківські продукти та пропозиції будуються на розвитку інтернет-банкінгу та мобільного додатка (фактично той же інтернет-банкінг лише доступ до нього здійснюється через мобільний додаток.

У сучасних умовах воно стає важливою конкурентною перевагою. Саме вона визначає лояльність клієнтів, рівень їх задоволеності та готовність до тривалого співробітництва з банком. Водночас така перевага сприяє зміцненню репутації банку та підвищенню його позицій на фінансовому ринку. У результаті банк отримує стабільну клієнтську базу та довгострокові економічні вигоди.

Таким чином, клієнтське банківське обслуговування є не лише засобом здійснення фінансових операцій, а й визначальним фактором у формуванні іміджу банку, зміцненні його ринкових позицій і підтримці сталого розвитку фінансової системи загалом.

1. Мороз Н. В., Червінська О. С., Наквацький М. Б. Розвиток банківського сектору України. *Економіка та суспільство*. 2024. № 62. DOI:https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-68-89
2. Непочатенко О. О., Пташник С. А., Шеін В. В. Цифрова модель банківського обслуговування. *Економічний простір*. 2025. № 197. С. 93-99. DOI: https://doi.org/10.30838/EP.197.93-99
3. Писарчук О. В. Цифровізація обліково-аналітичних процесів в контексті розвитку людського капіталу. *Сталий розвиток економіки*. 2025. № 1 (52). С. 47-55. DOI: https://doi.org/10.32782/2308-1988/2025-52-47
4. Цифрова трансформація економіки України в умовах війни. Грудень 2024 року. URL: https://niss.gov.ua/news/komentari-ekspertiv/tsyfrova-transformatsiya-ekonomiky-ukrayiny-v-umovakh-viyny-hruden-2024
5. Цифрова трансформація економіки України в умовах війни. Червень 2025 року. URL: https://niss.gov.ua/news/komentari-ekspertiv/tsyfrova-transformatsiya-ekonomiky-ukrayiny-v-umovakh-viyny-cherven-2025

КІР'ЯН ОЛЕНА, к.е.н, доцент,
доцент кафедри маркетингу та торговельного підприємництва,
ПОПОЛІТОВА КАРИНА, здобувач вищої освіти
Харківський національний університет ім. В. Н. Каразіна, м. Харків

ВПЛИВ МАКРОЕКОНОМІЧНИХ ЧИННИКІВ НА ФОРМУВАННЯ ФІНАНСОВОЇ СТІЙКОСТІ ПІДПРИЄМСТВ

Фінансова стійкість підприємства є однією з найбільш важливих характеристик його економічного стану, бо визначає здатність суб'єкта господарювання стабільно функціонувати, своєчасно виконувати фінансові зобов'язання та забезпечувати ефективне використання фінансових ресурсів. Вона характеризує стан підприємства щодо забезпечення достатнього рівня платоспроможності, рентабельності та незалежності від зовнішніх джерел фінансування відповідно до поточних та очікуваних умов середовища.

На формування фінансової стійкості впливають як внутрішні фактори діяльності підприємства, так і зовнішні умови комплексного впливу на економічні процеси. В сучасному світі серед зовнішніх чинників особливе значення тепер мають макроекономічні фактори, які формують загальне економічне середовище діяльності підприємств та можуть швидко й радикально змінювати фінансовий стан значної кількості суб'єктів господарювання в різних країнах світу [1].

До основних макроекономічних чинників, що впливають на фінансову стійкість підприємств, належать інфляція, коливання валютного курсу, рівень процентних ставок, економічна кон'юнктура та державна фіскальна політика [2]. Зміна цих показників безпосередньо впливає на витрати підприємств, попит на продукцію та можливості залучення фінансових ресурсів.

Одним із найбільш вагомих чинників є інфляція, яка призводить до зростання цін на ресурси, енергоносії та інші виробничі фактори. Внаслідок цього підвищуються витрати підприємства, знижується купівельна спроможність споживачів і зменшується реальна прибутковість діяльності. При цьому інфляція одночасно є тим чинником, що змінюється під впливом інших умов макросередовища, тому потребує модельного прогнозування для попередження та мінімізації деструктивного впливу на підприємство.

Значний вплив на фінансову стійкість підприємств мають також коливання валютного курсу, особливо для суб'єктів господарювання, які здійснюють зовнішньоекономічну діяльність. Нестабільність валютних курсів може змінювати ефективність експортно-імпортних операцій, що ускладнює фінансове планування та прогнозування доходів підприємства. Значна кількість підприємств, які діють на внутрішньому ринку, залишають цей чинник поза увагою, що негативно впливає на результати діяльності, бо в значній кількості складових кожного вітчизняного бізнесу через ланцюги постачання включені ресурси, які відчувають вплив коливань валютних курсів.

Ще одним важливим макроекономічним чинником є рівень процентних ставок, який визначає вартість позикового капіталу. Зростання процентних

ставок призводить до підвищення витрат на обслуговування кредитів та обмежує можливості підприємств залучати фінансові ресурси для розвитку і реалізації інвестиційних проєктів [3]. Цей чинник особливо чутливий при залученні довгострокового кредитування, що застосовують при реструктуризації обладнання та основних фондів при відсутності можливості швидкого закриття позик та перекредитування.

Крім того, на фінансову стійкість підприємств впливають економічні коливання та державна економічна політика, зокрема зміни у податковому законодавстві та бюджетній політиці. Економічна нестабільність може призводити до зниження попиту на продукцію підприємств, стрибкоподібного скорочення доходів та погіршення загального фінансового стану [4]. Це вимагає від підприємств постійного моніторингу законодавчих проєктів, вивчення тенденцій формування державних стратегій та політик.

Відносно новим чинником активного впливу на макроекономіку стає посилення воєнних конфліктів в світі – як наявні, так і ризик появи наступних. Цей чинник впливає на грошові потоки (їх перенаправлення по галузях, країнах, ринках), на партнерські відносини (майже кожен конфлікт вимагає перегляду припустимих та прийнятних партнерів), на логістичні маршрути та витрати, на вартість тих чи інших видів ресурсів (наприклад, зараз це стосується нафтопродуктів та газу), на ризики фізичного знищення основних фондів як самого підприємства, так і партнерів тощо.

Вищевказане доводить, що макроекономічні чинники в сучасному світі відіграють все більш важливу роль у формуванні фінансової стійкості підприємств. Урахування їхнього комплексного впливу під час фінансового планування та управління дозволить підприємствам зменшувати ризики, підвищувати стабільність діяльності та забезпечувати довгостроковий економічний розвиток. В сучасних умовах реактивних змін макросередовища підприємствам необхідно постійно здійснювати моніторинг макроекономічної ситуації та адаптувати фінансову стратегію до змін економічного середовища. Важливими інструментами забезпечення фінансової стійкості в цих умовах можуть стати диверсифікація активів, формування гнучких високоліквідних фінансових резервів, проведення сценарного аналізу та впровадження ефективної системи управління ризиками.

1. Халатур, С., Масюк, Ю., & Світлик, І. (2024). Вплив макроекономічних ризиків на процедуру критеріального формування фінансової стійкості підприємства. *Бізнес-навігатор*. (4(77)). 9-13. DOI: https://doi.org/10.32782/business-navigator.77-2

2 Сподіна, А., & Тарасенко, І. (2022). Фінансова стійкість підприємства: сутність та фактори впливу. *Міжнародний науковий журнал «Інтернаука»*. Серія: Економічні науки. (12(131)). 24–31. URL: https://www.inter-nauka.com/uploads/public/16704889827423.pdf

3. Ткаченко, Є., Фатюха, В., & Яришко, О. (2021). Фінансова стійкість підприємства: сутність та основи управління. *Інфраструктура ринку*. (56). 129–134. DOI: https://doi.org/10.32843/infrastruct56-22

4. Борецька, Т. (2023). Вплив нестабільного економічного середовища на фінансову стійкість підприємств: аналіз та виклики. *Herald of Khmelnytskyi National University. Economic Sciences,* (322(5). 95–99. DOI: https://doi.org/10.31891/2307-5740-2023-322-5-14

КОВАЛЕНКО ВІКТОРІЯ, д.е.н., професор,
професор кафедри банківської справи
АВРАМЕНКО ДАР'Я здобувач вищої освіти,
Одеський національний економічний університет, м. Одеса

ФІНАНСОВА СТІЙКІСТЬ БАНКІВ: ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ В УМОВАХ НЕВИЗНАЧЕНОСТІ

Упродовж останніх десятиліть банківська система України неодноразово переживала системні кризи, що спричиняли значні негативні наслідки для фінансової сфери та економіки країни загалом. Ці події засвідчили недієвість чинних механізмів підтримання фінансової стійкості банків і зумовили необхідність їх глибшого теоретичного аналізу та практичного вдосконалення.

Фінансова стійкість банку (далі – ФСБ) є фундаментальною категорією сучасного банківського менеджменту, що визначає його здатність забезпечувати безперервність діяльності, своєчасно виконувати зобов'язання перед клієнтами та контрагентами, а також підтримувати оптимальний баланс між ризиком, прибутковістю та капіталом. Вона виступає інтегральним показником ефективності бізнес-моделі банку, системи управління ризиками та якості корпоративного управління [1] .

Слід зазначити, що якщо у 1970–1990-х рр. публікації мали епізодичний характер, то починаючи з 2000-х років спостерігається поступове розширення наукового дискурсу, що збіглося з активним розвитком теорії ризик-менеджменту, упровадженням стандартів Базель та глобалізацією фінансових ринків. Після світової фінансової кризи 2008 р. кількість публікацій суттєво зросла, що відбиває підвищення уваги до механізмів забезпечення ФСБ. Найінтенсивніше зростання спостерігається після 2019 року що свідчить про актуалізацію досліджень у контексті пандемічних та геополітичних шоків, а також інтеграцію концепції ФСБ з принципами сталого розвитку (ESG-принципами) та макропруденційного регулювання. У сучасному науковому просторі ФСБ розглядається не лише як статика фінансових показників, а як динамічний процес, що характеризує адаптивність банку до кризових змін, його здатність реагувати на ризики та використовувати можливості для зростання. У цьому контексті доцільним є проведення системного аналізу наукових публікацій, присвячених тематиці ФСБ, з метою виявлення основних наукових трендів, авторських шкіл і концептуальних підходів табл.1. У результаті цього аналізу виокремлено 12 кластерів наукових публікацій, які відображають різні концептуальні напрями дослідження фінансової стійкості банків на рис. 1.

Отже, сучасне розуміння фінансової стійкості банків формується на перетині макропруденційного регулювання, цифрових інновацій, принципів сталого розвитку та адаптивного управління ризиками. Узагальнений аналіз наукових публікацій засвідчує зростання уваги до цієї проблематики, що відображає актуальність її дослідження в умовах глобальної невизначеності.

Таблиця 1 - **Кластерна карта наукових публікацій за ключовими словами «Фінансова стійкість у базі Scopus за 1975-2025 рр.**

Кластер 1 «Макропруденційна політика, системні ризики та регул. середовища»	***Кластер 2*** «Мікроекономічні детермінанти ФСБ»	***Кластер 3*** «Макроекономічні детермінанти ФСБ»
Кластер 4 «Аналітичні технології та штучний інтелект у забезпеченні ФСБ»	***Кластер 5*** «Соціально-економічний контекст та політичні фактори ФСБ»	***Кластер 6*** «Вплив цифровізації на ФСБ»
Кластера 7 «Облікове забезпечення ФСБ»	***Кластер 8*** «Системні ризики та мережеве моделювання»	***Кластер 9*** «Конкуренція та ринкова структура»
Кластер 10 «Кліматичні ризики та зелений банкінг»	***Кластер 11*** «Фінансіалізація, енергетичні ринки та ФСБ»	***Кластера\ 12*** «Монетарна політика та ФСБ»

Джерело: побудовано автором з використанням VOSviewer

1. Салтикова Г. В., Ніконова І. В. Теоретичні аспекти оцінки фінансової стійкості банку. *Актуальні питання економічних наук*. 2025. № 14. URL: https://doi.org/10.5281/zenodo.17011483

КОВАЛЬЧУК КАТЕРИНА, завідувач відділу економічних досліджень
Вінницький науково-дослідний експертно-криміналістичний центр МВС України, м. Вінниця

ФІНАНСОВО-ЕКОНОМІЧНИЙ МЕХАНІЗМ ДЕРЖАВНОГО РЕГУЛЮВАННЯ ДІЯЛЬНОСТІ З НАДАННЯ ФІНАНСОВИХ ПОСЛУГ

У науковій літературі обґрунтовується позиція щодо визначальної ролі фінансово-економічних механізмів державного регулювання у формуванні ринкових умов, тоді як адміністративні засоби розглядаються як похідні від економічного інструментарію. Водночас ефективність державного регулювання фінансового сектору, особливо в умовах воєнного стану, забезпечується за рахунок комплексного та збалансованого поєднання різних регуляторних механізмів.

Згідно з п. 9 ч. 1 ст. 1 Закону України «Про фінансові послуги та фінансові компанії»: «… державне регулювання діяльності з надання фінансових та супровідних послуг (далі - державне регулювання) - здійснення державою з метою захисту прав і законних інтересів клієнтів заходів щодо створення та вдосконалення системи норм, якими визначаються загальні принципи діяльності з надання фінансових та супровідних послуг, що регулюють діяльність надавачів фінансових та супровідних послуг, встановлюють порядок здійснення нагляду за здійсненням діяльності з надання фінансових та супровідних послуг, встановлюють відповідальність за порушення законодавства, що регулює відносини між учасниками ринку фінансових послуг…» [1].

У контексті нормативного розуміння державного регулювання, взаємодія регулятора та фінансових установ набуває форми цілісного фінансово-економічного механізму державного регулювання, який виступає ключовим інструментом забезпечення фінансової стійкості, адаптивності та функціональної спроможності фінансового сектору в умовах воєнних загроз.

Разом із тим сучасні кризові виклики актуалізують пріоритетність фінансово-економічного інструментарію, який завдяки своїй гнучкості та оперативності дозволяє забезпечувати своєчасне антикризове реагування та стабілізацію фінансової системи. Економічні методи регулювання реалізуються через інструменти економічної політики, включаючи систему стимулів, обмежень, нормативів, податкових і фінансових важелів, що мають безпосередній вплив на поведінку суб’єктів фінансового ринку.

Враховуючи відповідні внутрішні та зовнішні фактори забезпечення реалізації державної політики регулювання фінансово-економічних процесів в Україні, Ю. Сафонов, пропонує розглядати фінансовий та економічний механізми як окремі, але взаємодіючі системи [2].

При дослідженні економічної складової у державному регулюванні фінансового ринку, Ж. Гарбар розрізняє «дві групи інструментів державного регулювання фінансового ринку - прямого і непрямого впливу. Інструменти

першої групи представляють систему встановлених норм поведінки для учасників фінансового ринку, порядок їх застосування і притягнення до відповідальності учасників, що порушують ці норми. Друга група представляє собою сукупність інструментів непрямого економічного впливу, направлених на формування окремих умов ринку (ціни, обсяги попиту та пропозиції окремих сегментів фінансового ринку, рівень конкурентної боротьби між учасниками ринку)» [3, с. 20].

Вищевикладене дає підстави дійти висновку, що зміст сучасного фінансово-економічного механізму державного регулювання ринку фінансових послуг становить сукупність економічних (непрямих) методів, спрямованих на забезпечення надійного та стабільного функціонування фінансового сектора країни в надскладних умовах повномасштабної війни.

В умовах воєнного стану державне регулювання ринку фінансових послуг в Україні здійснюється з урахуванням розширених повноважень уповноважених органів. При визначенні інституційної спроможності НБУ щодо здійснення державного регулювання, а саме його нормативно-правової складової, ми використовуємо нормативне тлумачення поняття «Регулятор», що представлено у п. 47 ч. 1 ст. 1 Закону України «Про фінансові послуги та фінансові компанії», а саме: «… Регулятор - НБУ або НКЦПФР згідно з розподілом повноважень, визначеним цим Законом…» [1].

Регулятор наділений правом оперативного прийняття нормативно-правових актів, запровадження валютних і фінансових обмежень, коригування пруденційних вимог, а також застосування спеціальних заходів підтримки ліквідності банківського сектору.

У межах своїх повноважень НБУ здійснює комплексний вплив на фінансовий ринок через інструменти грошово-кредитної, валютної та наглядової політики, включаючи контроль за рухом капіталу, регулювання платіжної інфраструктури та забезпечення функціонування систем фінансового моніторингу. Водночас держава забезпечує правові передумови для адаптації діяльності фінансових установ до умов воєнних ризиків, зокрема шляхом запровадження гнучких регуляторних режимів, підтримки цифровізації фінансових послуг та розширення фінансової інклюзії.

Таким чином, повноваження державних органів у сфері регулювання фінансового ринку в умовах війни трансформуються у проактивний та антикризовий інструмент управління, що забезпечує стійкість фінансової системи, мінімізацію системних ризиків та підтримку економічної безпеки держави.

З цього приводу доцільно зазначити, що відповідно до ст. 7-1 Закону України «Про Національний банку України» [4] має право визначати тимчасові особливості регулювання та нагляду.

Подібна практика державного регулювання у складний період є для Регулятора не новою. Саме завдяки оперативному застосуванню цілого комплексу заходів, серед яких і економічні інструменти, НБУ вдалось на

початку війни стабілізувати ситуацію на ринку фінансових послуг, запобігти інфляції та девальвації і забезпечити стійкість ринку. Прийняття на початку війни Постанов Правління НБУ від 24.02.2022 р. № 18 «Про роботу банківської системи в період запровадження воєнного стану» та «Про деякі питання діяльності банків України та банківських груп» від 25.02.2022 р. № 23 було покликано мінімізувати негативний вплив наслідків військової агресії та сприяти забезпеченню надійності та стабільності функціонування банківської системи.

Переважна більшість методів, що застосовуються Регулятором для стабілізації фінансової ситуації в країні є економічними та становлять інструментарій саме фінансово-економічного механізму державного регулювання. Наразі застосування економічного інструментарію при державному регулюванні, відповідно до чинного законодавства диференціюється залежно від виду діяльності з надання фінансових послуг.

У ст. 61 Закону України «Про Національний банк України» повноваження Регулятора з державного регулювання розподілені так щодо:

« 1. банків - у формах, визначених Законом України «Про банки і банківську діяльність», безпосередньо або через створений ним Комітет з питань нагляду та регулювання діяльності банків, оверсайту платіжної інфраструктури;

2. кредитних спілок - у формах, визначених Законом України «Про кредитні спілки»;

3. страховиків - у формах, визначених Законом України «Про страхування»;

4. інших осіб, які здійснюють діяльність з надання фінансових та супровідних послуг, - у формах та у спосіб, визначених Законом України «Про фінансові послуги та фінансові компанії»» [4].

Державне регулювання ринку фінансових послуг в умовах війни характеризується посиленням ролі регулятора, запровадженням спеціальних обмежень і гнучких регуляторних підходів, а також активною цифровізацією, що забезпечує фінансову стабільність і безперервність функціонування фінансової системи.

Таким чином, фінансово-економічний механізм державного регулювання ринку фінансових послуг доцільно розглядати як комплексну систему взаємопов’язаних економічних і фінансових інструментів, форм та методів впливу, спрямованих на забезпечення стабільного, безперервного та ефективного функціонування фінансового сектору. Такий механізм охоплює сукупність індикативних, стимулюючих і обмежувальних засобів регуляторного впливу, які реалізуються через грошово-кредитну, валютну, податкову та регуляторну політику держави.

В умовах воєнного стану значення фінансово-економічного механізму істотно зростає, оскільки він забезпечує оперативну адаптацію фінансової системи до динамічних зовнішніх і внутрішніх ризиків, включаючи

макроекономічну нестабільність, руйнування інфраструктури та підвищені кіберзагрози. Його ефективність проявляється у здатності держави оперативно реагувати на кризові явища шляхом регулювання ліквідності банківського сектору, впровадження валютних обмежень, стимулювання цифровізації фінансових послуг та підтримки фінансової інклюзії.

Водночас функціонування зазначеного механізму передбачає інтеграцію фінансово-економічних інструментів із адміністративно-правовими засобами регулювання, що забезпечує комплексний характер державного впливу на ринок фінансових послуг і підвищує його результативність.

1. Про фінансові послуги та фінансові компанії: Закон України від 14.12.2021 р. № 1953-IX. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1953-20#Text
2. Сафонов Ю.М., Григор'єв Г.С. Механізм державного регулювання фінансово-економічних процесів. *Ефективна економіка*. 2018. № 1. URL: http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/1_2018/11.pdf
3. Гарбар Ж. Форми та інструменти державного регулювання фінансового ринку. *Економіка та держава*. 2014. № 10. С. 18-21.
4. Про Національний банк України: Закон України від 20.05.1999 р. № 679-XIV. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/679-14#n632

КОМІСАРЕНКО ЄВГЕН, к.е.н., доцент,
доцент кафедри підприємництва та бізнес-технологій,
Уманський національний університет, м. Умань, Україна

ІНСТРУМЕНТИ РИЗИК-МЕНЕДЖМЕНТУ ДЛЯ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ФІНАНСОВОЇ СТІЙКОСТІ ПІДПРИЄМСТВ У УМОВАХ НЕСТАБІЛЬНОЇ ЕКОНОМІКИ

У сучасних умовах динамічних змін економічного середовища підприємства стикаються з численними фінансовими ризиками, що можуть суттєво впливати на їхню стійкість та конкурентоспроможність. Нестабільність ринкової кон'юнктури, коливання валютних курсів, зміни регуляторних вимог та макроекономічні потрясіння створюють потребу у впровадженні ефективних систем управління ризиками як ключового інструменту забезпечення фінансової стабільності.

Ризик-менеджмент передбачає ідентифікацію, оцінку, контроль та моніторинг фінансових ризиків, що виникають у процесі діяльності підприємства. До основних категорій належать кредитний, ринковий, ліквіднісний, операційний та стратегічний ризики. Своєчасне виявлення та аналіз цих ризиків дозволяє мінімізувати потенційні втрати та забезпечити безперервність функціонування бізнесу навіть у кризових умовах.

Одним із ключових інструментів управління ризиками є диверсифікація фінансових потоків та інвестиційних напрямів. Раціональне розподілення ресурсів між різними активами та проектами знижує концентрацію ризиків та підвищує загальну стійкість підприємства. При цьому застосування аналітичних моделей оцінки ризиків, таких як Value at Risk (VaR), стрес-тестування та сценарний аналіз, дозволяє прогнозувати потенційні фінансові втрати у різних умовах ринку та приймати обґрунтовані управлінські рішення [1].

Важливе значення має використання страхових та перестрахових механізмів як фінансового інструменту трансферу ризиків. Страхування майнових та фінансових ризиків дозволяє підприємствам захищати активи, зменшувати наслідки непередбачуваних подій та стабілізувати грошові потоки. Інтеграція страхових рішень у загальну систему ризик-менеджменту забезпечує комплексний підхід до управління невизначеністю та підвищує рівень фінансової безпеки.

Крім того, важливою складовою є розвиток внутрішніх систем контролю та корпоративного управління. Впровадження процедур внутрішнього аудиту, регулярного фінансового моніторингу та прозорих процедур звітності дозволяє своєчасно виявляти відхилення від планових показників та оперативно реагувати на потенційні ризики. Це сприяє зміцненню фінансової дисципліни, підвищує довіру інвесторів та кредиторів та зміцнює репутацію підприємства на ринку.

Сучасні технології надають додаткові можливості для управління ризиками. Використання цифрових платформ, аналітики великих даних, штучного інтелекту та систем прогнозування дозволяє підвищити точність оцінки ризиків, скоротити час прийняття рішень та підвищити ефективність управлінських процесів [2]. Цифровізація ризик-менеджменту стає стратегічним інструментом підвищення гнучкості та оперативності підприємств у нестабільному економічному середовищі.

Фінансовий менеджмент у контексті ризик-менеджменту також передбачає оптимізацію структури капіталу та грошових потоків. Використання механізмів хеджування валютних та процентних ризиків, планування ліквідності та контроль за кредиторською та дебіторською заборгованістю забезпечує стабільність фінансових показників. Це створює передумови для довгострокового планування та забезпечення платоспроможності підприємства навіть у кризових умовах.

Особлива увага приділяється управлінню людським капіталом як фактору ефективного ризик-менеджменту. Підготовка та сертифікація фахівців із фінансового та стратегічного управління, розвиток компетентностей у сфері аналітики та прогнозування, а також формування культури управління ризиками всередині організації підвищують адаптивність підприємства до зовнішніх та внутрішніх змін.

Узагальнюючи слід зауважити що, ефективне застосування інструментів ризик-менеджменту забезпечує комплексну систему захисту фінансової стійкості підприємства. Комплексний підхід, що поєднує диверсифікацію, страхування, внутрішній контроль, цифрові технології та розвиток людського капіталу, дозволяє мінімізувати негативні впливи нестабільності економіки, підвищує конкурентоспроможність та забезпечує довгострокову життєздатність підприємства.

Таким чином, ризик-менеджмент виступає стратегічним інструментом забезпечення фінансової стійкості та адаптації підприємств до умов постійних змін. Його системне впровадження дозволяє підприємствам не лише протистояти фінансовим потрясінням, а й використовувати нові можливості для розвитку та інноваційного зростання у складному економічному середовищі.

1. Непочатенко О.О., Прокопчук О.Т., Мальований М.І., Бондаренко Н. В. Моделі та технології прийняття рішень у сучасній банківській системі. Збірник наукових праць Уманського національного університету. 2025. Випуск 106. Частина 2, С. 9-20. DOI:10.32782/2415-8240-2025-106-2-9-20.
2. Прокопчук О. Т., Соколюк С. Ю., Новак І. М. Інноваційні підходи до управління ризиками у страхуванні. Збірник наукових праць Уманського національного університету. 2025. Випуск 107, Частина 2: Економічні науки. С. 20-31. DOI: 10.32782/2415-8240-2025-107-2-20-31.

КОРЗИК СВІТЛАНА, викладач кафедри «Права та економіко-фінансової безпеки»
Науковий керівник – **ВІТОВЩИК ТЕТЯНА**, к.е.н., доцент кафедри «Права та економіко-фінансової безпеки»
ЗВО «Академія рекреаційних технологій і права», м. Луцьк

ПРОБЛЕМНІ АСПЕКТИ ОПОДАТКУВАННЯ ОПЕРАЦІЙ З КРИПТОВАЛЮТОЮ В УМОВАХ ЦИФРОВІЗАЦІЇ ЕКОНОМІКИ

В умовах цифровізації цифрового формату набули не лише документообіг, інформація але й валюта в цілому. На сучасному етапі віртуальна валюта яка називається крипто валютою набула значного поширення. Головними детермінантами складності оподаткування криптовалюти є високарівень волатильності, невизначеності методології оцінки собівартості при багатократних транзакціях (проблема FIFO/LIFO), а також відсутність стандартизованих механізмів документального підтвердження витрат у децентралізованих фінансових екосистемах (DeFi). При оподаткуванні операцій з віртуальною валютою виникає значна кількість складнощів. Основне проблемне питання це ідентифікація об'єкта оподаткування. Окремо слід відмітити. Що крипто валюта характеризується транскордонністю, що ускладнює операцій та ставить актуальність питання щодо уникнення подвійного оподаткування. Специфічність доходів від операцій від крипто валюти ускладнює їх оподаткування, оскільки аналогів немає в матеріальному світі. Основними проблемами оподаткування також є Airdrops (безкоштовна роздача токенів): (Яка ціна активу в момент отримання, якщо він ще ніде не торгується?), Staking та Farming (пасивний дохід) (Які дивіденди, відсотки по депозиту чи інтелектуальна власність?), Hard Forks (Якщо мережа розділилася і ви отримали нові монети (як Bitcoin Cash) – чи є це доходом у момент виникнення?).

В українському законодавстві в 2023 р. вперше описано сутність поняття «віртуальний актив» як нематеріальне благо, що є об'єктом цивільних прав, має вартість та виражене сукупністю даних в електронній формі [1]. При оподаткуванні віртуальних активів основні складнощі виникають з визначенням об'єкта оподаткування, складністю ідентифікації суб'єктів господарювання та уникненням подвійного оподаткування. Слід відмітити, що більшість науковців вважають, що вітчизняні законотворці під «віртуальними активами» вважають «крипто валюту». Це однозначно помилка законотворців, оскільки крипто валюта є вужчим поняттям ніж «віртуальний актив», оскільки актив може бути не тільки валютою але й цінністю, правом, токером. Ще однією особливістю висвітленого на офіційному сайті Верховної Ради України є те, що крипто валюту по факту вважають рухомим майном а не засобом платежу.

В міжнародному ж законодавчому просторі підхід до трактування крипто валюти дещо інше. Наприклад. В країнах Європейського Союзу Трактування:

«Криптоактив» (Crypto-asset) – це цифрове представлення вартості або прав, які можуть передаватися та зберігатися в електронному вигляді з використанням технології розподіленого реєстру (DLT) або аналогічної технології [1]. В США немає єдиного визначення «крипто валюти», однак з метою оподаткування криптовалюту визначають як «Digital Asset» (раніше Virtual Currency) і трактує її як майно (Property) для цілей оподаткування [2]. Питання трактування крипто валюти є важливим з оглвизначення бази оподаткування.

Серед основних питань щодо обігу віртуальних активів є оподаткування. Імплементація норм Закону України «Про віртуальні активи» запустила процес трансформації вітчизняного нормативно-законодавчого поля та створило передумови для внесення змін до Податкового Кодексу України [3]. Основні зміни до податкового законодавства представлена в законопроекті №10225-д «Про внесення змін до Податкового кодексу України та деяких інших законодавчих актів України щодо врегулювання обороту віртуальних активів в Україні» [4]. Названий законопроект передбачає, що податки на криптовалюту сплачуються тільки з чистого прибутку, тобто база оподаткування розраховується як різниця між доходом від продажу (або виведення в фіат) та фактичними витратами на її придбання. Такий розрахунок є анологією обрахунку бази оподаткування податку на прибуток від операцій з цінними паперами. Згідно норм законопроекту моментом нарахування податку буде вважатися час трансформації крипто валюти в національну грошову одиницю. Нормами закону передбачається 23% оподаткування оперцій з крипто валютою. Детальний аналіз запропонованого до розгляду законопроекту змін до оподаткування дозволяє розділити ставку податку на 18% (сам податок) та 5% (ставка військового збору).

Розроблений законопроект має рід невизначених питань, зокрема документальне підтвердження оподаткування, обліку доходів від крипти, і що взагалі вважати доходом, обмеження регуляції операцій з криптою.

1. Regulation (EU) 2023/1114 of the European Parliament and of the Council of 31 May 2023 on markets in crypto-assets, and amending Regulations (EU) No 1093/2010 and (EU) No 1095/2010 and Directives 2013/36/EU and (EU) 2019/1937 (Text with EEA relevance) URL: https://eur-lex.europa.eu/eli/reg/2023/1114/oj
2. What's a digital asset URL: https://www.irs.gov/filing/digital-assets
3. Про віртуальні активи: Закон України №2074-IX від 17.02.2022 р. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2074-20#Text
4. Про внесення змін до Податкового кодексу України та деяких інших законодавчих актів України щодо врегулювання обороту віртуальних активів в Україні: проект Закону України № 10225-д від 24.04.2025. URL: https://itd.rada.gov.ua/billinfo/Bills/Card/56271

КОРЗИК СВІТЛАНА, викладач кафедри «Права та економіко-фінансової безпеки»
ЖУК ОЛЕКСАНДР, студент
ЗВО «Академія рекреаційних технологій і права»

АЛГОРИТМІЧНЕ ЦІНОУТВОРЕННЯ ЯК ЧИННИК ТРАНСФОРМАЦІЇ МІКРОЕКОНОМІЧНИХ РИНКІВ

Сутність алгоритмічного ціноутворення полягає у використанні алгоритмів та штучного інтелекту для автоматичного встановлення й коригування цін у реальному часі на основі великих масивів даних (попит, поведінка споживачів, ціни конкурентів, сезонність тощо). Традиційна мікроекономічна модель ціноутворення найчастіше передбачає, що ціна встановлюється в точці рівноваги попиту та пропозиції.

Алгоритмічне ціноутворення є видозміною класичних мікроекономічних моделей, зокрема уявлення про фіксовану ціну, граничні витрати та рівноважну ціну, оскільки ціни стають динамічними та індивідуалізованими. Алгоритмічні підходи до ціноутворення використовуються для визначення того, яку плату стягувати за товари в залежності від певних факторів. Наприклад, ціни можуть змінюватися з часом або в залежності від інформації про окремих споживачів. У міру того як все більше компаній застосовують дані інструменти для встановлення ціни, на ринку формуються нові правила та процедури взаємодії зі споживачами, які останні у свою чергу вчаться порушувати.

Таким чином, система, що традиційно склалася взаємодії споживачів та постачальників змінюється в умовах цифровізації ринкових процесів, породжуючи складну систему механізмів, де цифрові технології стикаються з адаптивними стратегіями споживачів

Проте масове впровадження алгоритмів на основі штучного інтелекту дозволяє фірмам змінювати ціни тисячі разів на добу (динамічне ціноутворення), що радикально змінює механіку взаємодії суб'єктів.

Застосування алгоритмічного ціноутворення має певні економічні та соціальні наслідки. Перші визначаються подвійним впливом конкуренцію. Так, з одного боку, автоматизований моніторинг цін конкурентів теоретично має знижувати розбіжності, але на практиці може призводити до прихованої змови. Дослідження показують, що з одночасному використанні подібних алгоритмів різними компаніями ціни стабілізуються лише на рівні, перевищує конкурентний. Крім того, постає проблема «алгоритмічної дискримінації», коли алгоритми встановлюють різні ціни для різних груп населення на основі їхнього розташування або інших характеристик [1], піднімаючи етичні питання [2].

Запровадження алгоритмічного ціноутворення суттєво трансформує мікроекономічні ринки, оскільки ціни перестають бути фіксованими та набувають динамічного характеру. Це змінює класичні уявлення про рівноважну ціну та механізми ринкового саморегулювання.

Використання алгоритмів сприяє поширенню цінової дискримінації, зокрема персоналізованого ціноутворення, що дозволяє підприємствам ефективніше перерозподіляти споживчий надлишок на свою користь. Водночас це може зменшувати прозорість ринку для споживачів.

Алгоритмічне ціноутворення підвищує економічну ефективність діяльності фірм за рахунок швидкої адаптації до ринкових змін, оптимізації доходів та зниження трансакційних витрат. Конкуренція між суб'єктами господарювання поступово зміщується з цінової площини у технологічну, де ключовими стають якість алгоритмів і доступ до даних.

Разом з позитивними ефектами виникають ризики алгоритмічної координації цін, що може призводити до обмеження конкуренції без формальних змов. Це створює нові виклики для антимонопольного регулювання та державної економічної політики.

1. Ajorlou A., Jadbabaie A., Kakhbod A. Dynamic pricing in social networks: The word-of-mouth effect. Management Science, 2018. vol. 64, issue 2, pp. 971–979. URL: https://doi.org/10.1287/mnsc.2016.2657

2. Alba J.W., Williams E.F. Pleasure principles: A review of research on hedonic consumption. Journal of Consumer Psychology, 2013/ vol. 23, issue 1, pp. 2–18. URL: https://doi.org/10.1016/j.jcps.2012.07.003

КРАВЧУК ГАННА, старший судовий експерт відділу економічних досліджень Вінницький науково-дослідний експертно-криміналістичний центр МВС України, м. Вінниця

ДЕРЖАВНЕ РЕГУЛЮВАННЯ ТА НАГЛЯД ЗА ДІЯЛЬНІСТЮ НА ФІНАНСОВОМУ РИНКУ УКРАЇНИ: НАУКОВО-ТЕОРЕТИЧНІ ТА НОРМАТИВНІ ОСНОВИ

Сучасний етап розвитку фінансового ринку України характеризується глибокими трансформаційними процесами, зумовленими як глобалізаційними тенденціями, так і внутрішніми викликами, пов'язаними з воєнним станом. У таких умовах особливої ваги набуває ефективне державне регулювання та нагляд за діяльністю фінансових установ як ключова передумова забезпечення фінансової стабільності, економічної безпеки та відновлення національної економіки.

Фінансовий ринок виконує системоутворюючу функцію в економіці, забезпечуючи перерозподіл фінансових ресурсів, підтримку інвестиційних процесів та функціонування платіжної системи. Відтак, належний рівень державного регулювання є визначальним чинником його ефективності.

Відсутність легального визначення поняття «фінансовий ринок» у законодавстві України компенсується його функціональним регулюванням через окремі сегменти, що свідчить про гнучкий, але фрагментарний характер нормативного підходу та актуалізує потребу в концептуальній уніфікації цієї категорії.

Аналіз сучасних наукових джерел з означеної проблематики свідчить про наявність двох основних доктринальних підходів до розуміння ринку фінансових послуг. Відповідно до першого підходу, ринок фінансових послуг трактується як інтегрований і складний сегмент фінансового ринку, що виступає інституційною основою функціонування ринкової економіки. Другий підхід ґрунтується на ототожненні понять «ринок фінансових послуг» і «фінансовий ринок», розглядаючи їх як синонімічні категорії.

Досліджуючи теоретико-концептуальні основи функціонування ринку фінансових послуг, І. Юрій та О. Луцишин акцентують увагу на існуванні між фінансовим ринком і ринком фінансових послуг об'єктивно зумовленої функціональної детермінованості, а саме:

1.Трансформації грошових коштів у фінансовий капітал можливі завдяки використанню такого унікального інструменту, як фінансовий ринок. Проте ускладнення форм і способів розміщення цього капіталу об'єктивно спричинило появу нових видів професійної діяльності, орієнтованих на обслуговування власників капіталу, що в результаті призвело до виникнення нової категорії - «фінансова послуга».

2. З огляду на те, що в широкому розумінні фінансовий ринок є ринком, де об'єктом купівлі-продажу виступають різноманітні фінансові інструменти та фінансові послуги. Між ринком фінансових послуг і фінансовим ринком існує

взаємозв'язок, що спричиняє їх ототожнення». [1, с. 58].

Окремі науковці також пропонують альтернативне бачення, відповідно до якого ринок фінансових послуг інтерпретується як ширше явище порівняно з фінансовим ринком. Водночас така позиція не набула широкого поширення та належного теоретико-методологічного обґрунтування у сучасній науковій доктрині.

Р. Задорожна пропонує розглядати взаємозв’язок між фінансовим ринком та ринком фінансових послуг через категорію «фінансовий сектор». Фінансовий сектор визначається як сукупність фінансових установ, що функціонують на ринку фінансових послуг. Враховуючи наявність відповідного методологічного та методичного забезпечення для статистичних досліджень, які стосуються функціонування ринкової складової фінансової системи, вчена обґрунтовує доцільність використання поняття «фінансовий сектор». Поняття «фінансовий ринок» та «ринок фінансових послуг» можуть вживатися для уточнення та конкретизації, за умови обов'язкового врахування встановлених взаємозв'язків та співвідношень між ними. [2, с. 32].

Вбачається, що такий науковий підхід має право на існування, особливо, якщо врахувати що напрями подальшого розвитку фінансового ринку визначені в окремій Стратегії розвитку фінансового сектору України (Рішення Правління НБУ від 25.06.2025 р. № 299-рш) [3]. Стратегія розвитку фінансового сектору України спрямована на комплексну модернізацію фінансової системи держави, при цьому фінансовий сектор розглядається як багаторівнева система, що охоплює фінансові ринки, інституції та інфраструктуру. Такий підхід відображає сучасну тенденцію до інституційно-інтегрованого розуміння фінансової системи та забезпечує ефективність державного регулювання в умовах воєнних викликів.

На сучасному етапі розвитку фінансового ринку державне регулювання діяльності цього сектора характеризується вираженою специфікою, що зумовлена сукупністю економічних, правових та безпекових чинників.

По-перше, особливості державного регулювання фінансового ринку визначаються не лише загальною метою забезпечення функціонування платоспроможного, стійкого та конкурентного середовища, а передусім необхідністю захисту прав та законних інтересів споживачів фінансових послуг як найбільш уразливої категорії учасників ринку. У цьому контексті регуляторна діяльність держави спрямована на формування прозорих та безпечних умов функціонування фінансових установ.

По-друге, державне регулювання фінансового ринку набуває особливого значення у зв’язку із реалізацією функції забезпечення економічної безпеки, яка відповідно до Конституції України належить до основних функцій держави. В умовах тривалих воєнних дій ефективність виконання цієї функції безпосередньо залежить від здатності держави трансформувати існуючі механізми регулювання, адаптуючи їх до новітніх ризиків та загроз фінансовій системі.

По-третє, трансформація пріоритетів державного регулювання фінансового ринку у бік домінування публічного інтересу зумовлює посилення інституційної спроможності Регулятора. Водночас такі процеси можуть супроводжуватися зростанням регуляторного впливу держави на фінансовий сектор, що потенційно призводить до виникнення дисбалансу між публічними та приватними інтересами.

Повне комплексне дослідження поняття «державне регулювання та нагляд за діяльністю на фінансовому ринку» неможливе без аналізу законодавства.

У чинному законодавстві України відсутні уніфіковані визначення понять «державне регулювання фінансового ринку» та «нагляд на фінансовому ринку», що зумовлює їх тлумачення через систему повноважень регуляторних органів та нормативно закріплені механізми впливу на окремі сегменти фінансового сектору. Нормативне розуміння даних категорій представлено в законодавстві сегментарно:

- щодо ринку фінансових послуг в Законі України «Про фінансові послуги та фінансові компанії» (пп. 9, 10 ч. 1. ст. 1) [4];
- щодо банківського сектора в Законі України «Про Національний банк України» (ст. 1) [5].

Сучасний фінансовий ринок України функціонує в складних умовах, зумовлених воєнними, економічними та цифровими викликами, що об'єктивно підвищує роль державного регулювання та нагляду як інструменту забезпечення фінансової стабільності.

Відсутність уніфікованих легальних визначень ключових категорій («фінансовий ринок», «фінансовий сектор», «державне регулювання», «нагляд») свідчить про фрагментарність нормативного підходу, що потребує подальшої концептуалізації. Сучасна доктрина підтверджує доцільність використання категорії «фінансовий сектор» як інтегрованої системи ринків, інституцій та інфраструктури, що відповідає стратегічним орієнтирам розвитку фінансової системи України.

В умовах війни державне регулювання набуває антикризового та адаптивного характеру, орієнтованого на протидію макрофінансовій нестабільності, кіберзагрозам, руйнуванню інфраструктури та фінансовій ізольованості територій.

Таким чином, державне регулювання фінансового ринку в умовах війни трансформується у комплексний антикризовий механізм, спрямований на забезпечення фінансової безпеки як складової національної безпеки, а також стійкості, безперервності та адаптивності фінансової системи України.

1. Юрій С.І., Луцишин О.О. Ринок фінансових послуг як інституційна основа ринкової економіки. *Фінанси України*. 2010. № 11. С. 48-59.
2. Задорожна Р.П. Концептуалізація взаємозв'язку між фінансовим ринком, ринком фінансових послуг та фінансовим сектором. *Статистика України*. 2014. № 4. С. 26-32.
3. Стратегія розвитку фінансового сектору України: Рішення Правління НБУ від 25.06.2025 р. № 299-рш. URL:

https://mof.gov.ua/uk/news/onovlena_strategiia_rozvitku_finansovogo_sektoru_ukraini_zberezhennia_stabilnosti_zaluchennia_investitsii_ta_ievrointegratsiia-5276
4. Про фінансові послуги та фінансові компанії: Закон України від 14.12.2021 р. № 1953-IX. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1953-20#Text
5. Про Національний банк України: Закон України від 20.05.1999 р. № 679-XIV. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/679-14#n632

КРАВЧУК ЮЛІЯ, здобувач вищої освіти,
Науковий керівник – **НІКОЛЬЧУК ЮЛІЯ**, к.е.н, доцент,
завідувач кафедри фінансів, обліку та аудиту,
Хмельницький кооперативний торговельно-економічний інститут,
м. Хмельницький

ДЕПОЗИТНІ ВКЛАДЕННЯ ЯК КЛЮЧОВИЙ ІНСТРУМЕНТ ФОРМУВАННЯ РЕСУРСНОЇ БАЗИ БАНКІВ В УМОВАХ СУЧАСНОГО ФІНАНСОВОГО РИНКУ

У сучасних умовах розвитку фінансового ринку банківські установи виконують функцію фінансових посередників між суб'єктами, що мають тимчасово вільні грошові кошти, та тими, хто відчуває потребу в додаткових фінансових ресурсах. Реалізація цієї функції забезпечується шляхом акумулювання заощаджень і їх трансформації в кредитні та інвестиційні ресурси.

Специфіка діяльності банків полягає в тому, що переважна частина їх операцій здійснюється за рахунок залучених коштів. У структурі ресурсної бази банків саме залучені ресурси займають домінуюче місце, становлячи близько 80% загального обсягу фінансових ресурсів, тоді як власний капітал формує приблизно 20%. Така структура зумовлює особливу роль депозитних вкладень як основного джерела формування банківських ресурсів.

Ресурси банку доцільно розглядати як сукупність грошових коштів, що перебувають у його розпорядженні та використовуються для здійснення активних і пасивних операцій. За джерелами формування вони поділяються на власні та залучені. До власних належать статутний капітал, резервні фонди, спеціальні резерви та нерозподілений прибуток. Залучені ресурси формуються за рахунок депозитів клієнтів, міжбанківських кредитів та інших зобов'язань.

Центральне місце серед залучених ресурсів займають депозити. Узагальнення наукових підходів дозволяє визначити депозит як грошові кошти в національній або іноземній валюті, що передані банку на зберігання на договірних умовах із зобов'язанням їх повернення у визначений строк або на вимогу вкладника. У сучасній банківській практиці поняття «депозит» і «вклад» є тотожними [2].

Нормативно-правове регулювання депозитних операцій в Україні здійснюється відповідно до Закону України «Про банки та банківську діяльність» та підзаконних актів Національного банку України. Відповідно до чинного законодавства, депозитами визнаються кошти в готівковій або безготівковій формі, розміщені клієнтами на іменних рахунках у банку на визначених договором умовах та такі, що підлягають обов'язковому поверненню.

Депозитні операції належать до пасивних операцій банку та спрямовані на формування його ресурсної бази. Їх економічна сутність полягає в мобілізації тимчасово вільних коштів юридичних і фізичних осіб з метою їх подальшого

розміщення в активні операції. Розширене трактування депозитних операцій включає також операції з розміщення ощадних (депозитних) сертифікатів та банківських металів.

Джерелами формування депозитної бази виступають:

- залишки коштів на поточних рахунках підприємств та організацій;
- строкові депозити юридичних осіб;
- заощадження населення;
- кошти інших банківських установ.

Суб'єктами депозитних відносин є банки як позичальники ресурсів та вкладники – фізичні і юридичні особи, які виконують функцію кредиторів. Об'єктом депозитних операцій виступають грошові кошти, передані банку на умовах двосторонньої угоди.

Метою здійснення депозитних операцій є:

1. Формування достатнього обсягу фінансових ресурсів для активних операцій.
2. Підтримання належного рівня ліквідності та платоспроможності.
3. Забезпечення стабільності функціонування банку.
4. Створення умов для отримання прибутку.

Депозитні кошти формують основу дохідних активів банку. Саме за рахунок депозитів здійснюється кредитування суб'єктів господарювання та населення, інвестування в цінні папери, проведення інших активних операцій. Водночас недепозитні джерела залучення коштів частіше використовуються для оперативного регулювання ліквідності.

Перевагою депозитних вкладень для клієнтів є можливість отримання гарантованого доходу при відносно низькому рівні ризику. Для банку депозити є стабільним і відносно дешевим джерелом ресурсів. Разом з тим існують і певні обмеження, зокрема необхідність підтримання ліквідності та ризик дострокового вилучення коштів.

Організація депозитної діяльності банку ґрунтується на таких принципах:

- орієнтація на прибутковість та ефективність;
- диверсифікація депозитного портфеля;
- узгодженість строків депозитних і кредитних операцій;
- оптимізація структури ресурсної бази;
- розвиток нових банківських продуктів з метою розширення клієнтської бази [1].

Ефективне управління депозитною базою передбачає формування оптимального співвідношення між строковими та поточними вкладами, забезпечення стабільності ресурсів та мінімізацію вартості залучення коштів.

Депозитні вкладення є визначальним елементом ресурсної бази банківських установ та відіграють ключову роль у забезпеченні їх фінансової стійкості. Вони формують основу для здійснення активних операцій, підтримання ліквідності та отримання прибутку.

У сучасних умовах підвищеної економічної нестабільності значення

депозитної політики банків суттєво зростає. Раціональна організація депозитних операцій, диверсифікація джерел ресурсів та ефективне управління депозитним портфелем є необхідними передумовами стабільного розвитку банківської системи загалом.

Таким чином, депозитні вкладення виступають стратегічним інструментом формування фінансових ресурсів банку та визначають можливості його подальшого функціонування і конкурентоспроможності на фінансовому ринку.

1. Мулик Т. О. Аналіз депозитних операцій банків: стан, проблеми та вдосконалення. Електронне наукове фахове видання з економічних наук «Modern Economics». 2021. №28, 66-75. URL: https://modecon.mnau.edu.ua/issue/28-2021/mulyk.pdf (дата звернення: 28.02.2026).
2. Опальчук Р. М., Невгад Б. П. Формування депозитного портфелю банку з використанням клієнт-орієнтованого підходу. Економіка і управління бізнесом. 2024. Том 15, №2. С. 75-90. URL: https://economicscience.com.ua/web/uploads/pdf/Economics%20and%20Business%20Management,%202024,%20Vol.%2015,%20No.%202-75-90.pdf (дата звернення: 23.02.2026).

КРИВУЛЬСЬКА ІННА, здобувач вищої освіти
Науковий керівник – **ПОЛІЩУК ВАДИМ**, к.е.н., доцент,
Доцент кафедри фінансів, банківської справи та страхування
Луцький національний технічний університет, м. Луцьк

ТРАЄКТОРІЇ РОЗВИТКУ МІСЦЕВИХ БЮДЖЕТІВ УКРАЇНИ ВПРОДОВЖ 2021-2025 РР.

Еволюція поняття «бюджет» простежується від нормандського bouquet bouqtte – «торба», «кишеня», що трансформувалося в англійське budget і закріпилося у фінансовій лексиці європейських країн. Формування категорії «самоврядний бюджет» пов'язане зі становленням інституту місцевого самоврядування у Великобританії XVIII ст. У працях економістів XIX ст., присвячених проблематиці місцевих фінансів, бюджети територіальних громад розглядалися переважно як допоміжний елемент ширших досліджень державних фінансів.

Ми погоджуємося з думкою Ю.С. Білик та Ю.Н. Мардус, які визначають місцевий бюджет як фінансовий план, через який реалізуються завдання регулювання соціально-економічного розвитку територій, підтримки життєдіяльності населення, фінансування соціальної сфери, формування фінансової бази регіональної економічної політики та виконання окремих напрямів державних програм [1, с. 53]. Розглянемо позицію І. Павлійчук та Л. Фокші, які акцентують увагу на функціонуванні бюджетів адміністративно-територіальних одиниць у складі бюджетної системи держави та відображенні економічних відносин на локальному рівні [4, с. 123]. К.В. Гей розкриває матеріальний зміст, форму й сутність місцевого бюджету через концентрацію частини фінансового ресурсу в органах самоврядування та його використання на суспільні потреби й міжрегіональний перерозподіл [2, с. 181]. Розподіл валового внутрішнього продукту через міжбюджетні відносини охоплює формування ресурсної бази держави й коригування диспропорцій між регіонами залежно від рівня централізації доходів.

Інститут місцевого самоврядування водночас розглядається як комплексний правовий феномен, що поєднує норми конституційного, адміністративного, фінансового та інших галузей законодавства й регулює рух грошових фондів територіальних громад.

Отже, спираючись на окреслені теоретичні положення та узагальнені наукові напрацювання, ми переходимо до емпіричного аналізу фінансових показників, що характеризують реальний стан і тенденції формування ресурсної бази територіальних громад.

Проаналізувавши динаміку затверджених показників доходів місцевих бюджетів у 2021-2025 рр., ми фіксуємо загальну тенденцію до розширення доходної бази. У 2021 р. обсяг затверджених доходів становив 577,0 млрд грн при фактичному виконанні 580,69 млрд грн, що засвідчило перевищення планових орієнтирів. У 2022 р. затверджений показник зріс до 592,33 млрд грн,

проте фактичні надходження склали 555,01 млрд грн, що відобразило зниження рівня виконання. У 2023 р. нами встановлено подальше збільшення плану до 668,88 млрд грн за фактичного показника 652,6 млрд грн, що демонструє часткове відхилення від прогнозних параметрів [3].

Подальший аналіз засвідчив, що у 2024 р. затверджені доходи досягли 674,66 млрд грн, а фактичне виконання становило 679,53 млрд грн, тобто бюджетна система продемонструвала перевищення очікуваних результатів. У 2025 р. нами зафіксовано найвищі значення за досліджуваний період: плановий показник склав 768,22 млрд грн, тоді як фактичні надходження дорівнювали 751,93 млрд грн. Отже, упродовж п'ятирічного періоду простежується поступове нарощування фінансового потенціалу місцевих бюджетів, попри окремі диспропорції між затвердженими та реальними показниками.

Дослідивши розподіл видатків за економічною класифікацією, ми встановили стабільне переважання поточних витрат у загальному обсязі фінансування. У 2021 р. їх обсяг становив 455,72 млрд грн, тоді як капітальні витрати дорівнювали 113,7 млрд грн. У 2022 р. нами відзначено скорочення до 435,42 млрд грн за поточними та 48,87 млрд грн за капітальними витратами, що відобразило загальне звуження ресурсної бази. Уже в 2023 р. спостерігалося відновлення зростання: поточні видатки досягли 500,51 млрд грн, а капітальні – 146,31 млрд грн [5].

У 2024 р. тенденція до зростання збереглася: поточні видатки збільшилися до 526,03 млрд грн, капітальні становили 145,76 млрд грн. У 2025 р. нами зафіксовано максимальні значення – 613,13 млрд грн поточних та 160,92 млрд грн капітальних витрат. Проведений аналіз дає підстави стверджувати, що після скорочення 2022 р. відбулося відновлення інвестиційної складової, проте структура видатків і надалі характеризується домінуванням поточного фінансування, що визначає пріоритети бюджетної політики на місцевому рівні.

Продовжуючи дослідження фінансування місцевих бюджетів у 2021-2025 рр., ми поглибили аналіз співвідношення між плановими орієнтирами та фактичними результатами. Нами встановлено, що у 2021 р. при затвердженому річному плані 43,21 млрд грн фактичний показник становив –11,02 млрд грн, що відобразило наявність істотного розриву між прогнозом і виконанням. Уже в 2022 р. плановий обсяг зменшився до 32,44 млрд грн, тоді як виконання погіршилося до –69,87 млрд грн, що свідчить про посилення дефіцитних тенденцій та поглиблення фінансових диспропорцій [5].

Починаючи з 2023 р., нами зафіксовано зміну траєкторії розвитку. Плановий показник різко зріс до 87,54 млрд грн, а від'ємний результат скоротився до –5,4 млрд грн. Отже, масштаби невиконання істотно зменшилися, що відобразило поступове відновлення керованості бюджетного процесу. Динаміка означеного року засвідчила формування передумов для подальшого вирівнювання фінансових параметрів. У 2024 р. ми відзначили збереження тенденції до зростання планових обсягів - до 88,66 млрд грн, проте фактичний результат залишався від'ємним і становив –7,88 млрд грн. Хоча

негативне значення виконання зберігалося, його масштаб був суттєво нижчим порівняно з кризовим періодом 2022 р. Нами встановлено, що зазначена динаміка характеризує етап поступової стабілізації, коли планування набуває більш реалістичних параметрів [5].

У 2025 р. річний план досяг 89,08 млрд грн, а виконання набуло позитивного значення 23,67 млрд грн. Ми констатуємо перехід від тривалого дефіцитного стану до профіцитної моделі фінансування, що відображає зміцнення бюджетної дисципліни та підвищення ефективності ресурсного забезпечення місцевого рівня.

Додатково проаналізувавши показники виконання видаткової частини за 2022-2025 рр., ми встановили суттєве покращення рівня бюджетної дисципліни. У 2022 р. при плані 623,49 млрд грн фактичне виконання становило 484,30 млрд грн, що відповідало 77,7 %. Уже в 2023 р. план зріс до 755,83 млрд грн, фактичні видатки досягли 646,82 млрд грн, а рівень виконання підвищився до 85,6 %. У 2024 р. нами зафіксовано подальше зростання планових показників до 763,25 млрд грн і фактичних - до 671,80 млрд грн при виконанні 88,0 %. У 2025 р. бюджетна динаміка набула ще більш вираженого позитивного характеру: план становив 855,96 млрд грн, фактичні видатки - 774,06 млрд грн, а рівень виконання досяг 90,4 % [5].

Отже, ми дослідили ґенезу категорії «місцевий бюджет» та узагальнили наукові трактування, що розкривають його економічну природу, правову основу й роль у перерозподілі валового внутрішнього продукту. Проведений емпіричний аналіз засвідчив стійку тенденцію до зростання доходів місцевих бюджетів упродовж 2021-2025 рр., попри окремі відхилення між затвердженими та фактичними показниками. Переважання поточних видатків у структурі фінансування поєднувалося з поступовим нарощуванням капітальних вкладень, що відображає активізацію інвестиційної діяльності територіальних громад.

1. Білик Ю.С., Мардус Н.Ю. Обґрунтування сутності поняття «фінансова стійкість місцевих бюджетів». Вісник Львівського торговельно-економічного університету. 2024. С. 51-59. DOI: https://doi.org/10.32782/2522-1205-2024-76-06
2. Гей К.В. Місцеві бюджети: підходи до категорії та розмежування понять. Право і суспільство. 2022. № 2. С. 180-185. DOI https://doi.org/10.32842/2078-3736/2022.2.27
3. OpenBudget. Місцеві бюджети. URL: https://openbudget.gov.ua/national-budget/incomes
4. Павлійчук І., Фокша Л. Актуальні проблеми формування доходів місцевих бюджетів: правові аспекти. Universum. 2025. №27. С. 122-129. URL: https://archive.liga.science/index.php/universum/article/view/2534

КРУК ОЛЕНА, канд. екон. наук, доцент, доцент кафедри фінансів, банківської справи та підприємництва
БОРИСОВА СВІТЛАНА, д-р екон. наук, доцент, професор кафедри фінансів, банківської справи та підприємництва
Донбаська державна машинобудівна академія, м. Краматорськ

АКТУАЛЬНІ СТРАТЕГІЇ УПРАВЛІННЯ ФІНАНСОВИМИ РИЗИКАМИ В БАНКАХ

Під впливом макроекономічної нестабільності, коливань процентних ставок, цифрової трансформації банківського сектору та посилення кіберзагроз управління фінансовими ризиками стає одним з основних напрямів забезпечення стійкості банків. Сучасний банк функціонує в середовищі множинних взаємопов'язаних ризиків (кредитного, процентного, ліквідності, ринкового та операційного), які трансформуються під впливом геополітичних факторів, зміни монетарної політики центральних банків та розвитку фінансових технологій. У таких умовах управління ризиками перестає бути виключно регуляторною вимогою і перетворюється на стратегічний інструмент забезпечення довгострокової фінансової стійкості та конкурентоспроможності банківської установи.

Базовою основою системи управління фінансовими ризиками є інтегрований підхід, що поєднує корпоративне управління, внутрішню політику, кількісні моделі та ефективну систему звітності. Міжнародні стандарти банківського нагляду визначають необхідність побудови цілісної системи управління ризиками, у межах якої стратегічні цілі банку узгоджуються з рівнем допустимого ризику, а прийняття управлінських рішень базується на достовірних, своєчасних і агрегованих ризик-даних. Водночас на практиці часто спостерігається фрагментарність підходів: кредитний, процентний або операційний ризик оцінюються ізольовано, що знижує ефективність загальної системи [1].

Кредитний ризик залишається домінуючим для більшості банків, оскільки саме кредитний портфель формує основну частину активів. Сучасна стратегія його управління базується на поєднанні якісного оцінювання позичальника, внутрішніх рейтингових моделей, систем раннього попередження та прогнозних підходів до формування резервів. Використання моделі очікуваних кредитних збитків дозволяє враховувати не лише історичні дані, а й макроекономічні сценарії розвитку, що забезпечує більш проактивний характер управління ризиком. Перспективним напрямом удосконалення є інтеграція результатів ECL-оцінки у процес стратегічного планування, ціноутворення та формування ризик-апетиту банку, що дозволяє пов'язати облікові оцінки з управлінськими рішеннями.

Процентний ризик, наприклад ризик зміни процентних ставок у банківській книзі, набув значного значення в умовах різких коливань ключових ставок центральних банків. Ефективна стратегія управління цим ризиком

передбачає регулярне проведення сценарного аналізу, оцінку чутливості чистого процентного доходу та економічної вартості капіталу до змін ставок, а також застосування інструментів хеджування та управління активами і пасивами. Також необхідно враховувати поведінкові характеристики клієнтів (дострокове погашення кредитів або нестабільність депозитної бази), що часто недооцінюється у моделях.

Ризик ліквідності потребує поєднання короткострокових та довгострокових підходів до забезпечення платоспроможності банку. Стратегія управління ліквідністю має включати підтримання достатнього рівня високоякісних ліквідних активів, диверсифікацію джерел фондування та розробку планів дій у кризових ситуаціях. Сценарне тестування відтоків коштів, у тому числі з урахуванням операційних або кіберінцидентів, дозволяє підвищити готовність банку до непередбачуваних шоків. У сучасних умовах ліквідність стає не лише фінансовою, а й репутаційною категорією, оскільки довіра клієнтів безпосередньо впливає на стабільність ресурсної бази.

Операційний ризик інформаційно-комунікаційних технологій (ІКТ) дедалі частіше трансформується у фінансові втрати, а це вимагає включення цифрової операційної стійкості до загальної системи управління ризиками. Поширення дистанційного банкінгу, хмарних сервісів та аутсорсингу ІТ-функцій підвищує залежність банків від технологічної інфраструктури. Стратегія управління такими ризиками має передбачати систематичну ідентифікацію критичних ІКТ-процесів, тестування планів безперервності діяльності, контроль взаємодії з провайдерами та регулярну оцінку кіберзагроз. Інтеграція ІКТ-ризиків у ризик-апетит банку та систему управлінської звітності дозволяє розглядати їх на рівні з традиційними фінансовими ризиками [2].

Головним чинником ефективності будь-якої стратегії управління фінансовими ризиками є якість ризик-даних та системи звітності. Принципи агрегації ризик-даних, сформульовані на міжнародному рівні, акцентують увагу на повноті, точності та своєчасності інформації. Формування єдиного інформаційного простору ризиків, автоматизованих аналітичних панелей та інтегрованих моделей оцінки дозволяє керівництву банку оперативно реагувати на зміни середовища та коригувати стратегію.

З метою структурування підходів до управління ризиками та визначення пріоритетних напрямів їхнього подальшого розвитку у табл. 1 узагальнено ризики банку, їхні інструменти управління та напрями вдосконалення в межах інтегрованої моделі стійкості.

Таблиця 1 – **Систематизація стратегій управління фінансовими ризиками в банках**

Ризик	Стратегічні інструменти управління	Напрями удосконалення
Кредитний ризик	Внутрішні рейтингові моделі; оцінка платоспроможності; диверсифікація портфеля; забезпечення; формування	Інтеграція макроекономічних сценаріїв в оцінювання кредитних збитків; системи раннього попередження; цифровий скоринг; портфельна аналітика в режимі

Ризик	Стратегічні інструменти управління	Напрями удосконалення
	резервів	реального часу
Процентний ризик	GAP-аналіз; управління активами та пасивами банку; сценарне тестування	Поведінкові моделі клієнтів; автоматизовані моделі чутливості; інтеграція процентного ризику в стратегію ціноутворення
Ризик ліквідності	Підтримання ліквідних активів; диверсифікація фондування; стрес-тестування	Сценарії цифрових, репутаційних шоків; прогнозування відтоків із використанням аналітики даних; оптимізація структури ресурсної бази
Операційний та ІКТ-ризик	Внутрішній контроль; аудит; план безперервності діяльності; кіберзахист	Інтеграція ІКТ-ризиків у ризик-апетит; регулярні кіберстрес-тести; управління ризиками аутсорсингу та хмарних сервісів
Ринковий ризик	VAR-аналіз; ліміти позицій; хеджування	Розширене сценарне моделювання; автоматизація моніторингу ринкових позицій; інтеграція ESG-факторів у ринкову оцінку

Джерело: побудовано авторами на основі даних [3-5]

Запропонована систематизація демонструє, що ефективне управління ризиками потребує не лише дотримання регуляторних вимог, але й постійного оновлення аналітичних інструментів, інтеграції цифрових технологій та розвитку культури ризик-орієнтованого управління. Комплексний підхід дозволяє банкам підвищити адаптивність до зовнішніх шоків та забезпечити довгострокову фінансову стійкість.

Перспективним напрямом досліджень є розроблення моделей синхронізації кредитного, процентного, ліквідного та ІКТ-ризику в межах єдиної концепції стійкості банку, що враховує як регуляторні вимоги, так і потреби стратегічного розвитку. Поєднання прогнозних моделей, сценарного аналізу, цифрових інструментів та удосконаленої корпоративної культури ризик-менеджменту дозволяє підвищити адаптивність банків до кризових явищ та забезпечити стабільність фінансової системи в цілому.

1. Дронь М. А., Тараненко А. С. Управління фінансовими ризиками банку в умовах воєнного стану. *Інвестиції: практика та досвід*. 2024. №6. С. 166-169. DOI: https://doi.org/10.32702/2306_6814.2024.6.166
2. Зубова В. В. Основні підходи до визначення та класифікації банківських ризиків. *Ефективна економіка*. 2016. №6. URL: http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=5047
3. Шклярук С. Г. Управління фінансовими ризиками: навч. посіб. Київ: ДП «Вид. дім «Персонал», 2019. 494 с. URL: https://fpk.in.ua/images/biblioteka/4bac_finan/Shklyaruk.-Upravlinnya-finansovymy-ryzykamy.2019.pdf
4. Оніщенко С. В., Березовик В. М., Бабенко-Левада В. Г. Оцінка стратегій управління кредитними ризиками в банках України. *Економіка та суспільство.* 2025. Випуск 71. DOI: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-71-107
5. Стратегія управління ризиками. Офіційний сайт АК КБ «Приватбанк». URL: https://static.privatbank.ua/files/risk-management-strategy-ukr-2025.pdf

КУБЕЦЬКА ОЛЬГА, к.е.н, доцент,
доцент кафедри фінансів, обліку та банківської справи,
Приазовський державний технічний університет, м. Дніпро.

ІННОВАЦІЇ У СТРАХУВАННІ: INSURTECH ТА ЇХ РОЛЬ У ТРАНСФОРМАЦІЇ РИНКУ

Інноваційні процеси у страхуванні дедалі більше пов'язані з використанням штучного інтелекту (ШІ), який здатен суттєво трансформувати всі етапи створення вартості у страховій діяльності. Особливо відчутний його вплив у сфері інвестиційної діяльності та управління ризиками. Завдяки застосуванню ШІ страхові компанії отримують можливість більш точно оцінювати ризики та формувати обґрунтовані моделі ціноутворення. Аналізуючи великі обсяги даних, алгоритми здатні виявляти приховані закономірності та тенденції, що дозволяє зменшити рівень невизначеності й підвищити якість управлінських рішень. У результаті це сприяє підвищенню ефективності андеррайтингу та створює додаткову цінність як для страховиків, так і для страхувальників.

Впровадження технологій штучного інтелекту також відкриває нові можливості у сфері обслуговування клієнтів. Інвестуючи у цифрові рішення, страхові компанії можуть оптимізувати внутрішні процеси, автоматизувати взаємодію з клієнтами та забезпечувати швидке надання персоналізованих послуг. Це дозволяє не лише відповідати сучасним очікуванням споживачів, а й формувати конкурентні переваги на ринку, посилюючи клієнтоорієнтованість бізнесу.

Ключовим напрямом інновацій у страхуванні є розвиток InsurTech – поєднання страхування та сучасних технологій. До цієї сфери належать такі рішення, як машинне навчання, штучний інтелект, кібербезпека, аналіз великих даних (Big Data), блокчейн, Інтернет речей (IoT) та мобільні додатки, які активно впроваджуються у практику страхових компаній.

На сьогодні InsurTech виступає одним із головних драйверів розвитку страхової індустрії, зокрема і в Україні. Вплив глобальних викликів, зокрема пандемії та воєнних подій, значно прискорив цифрову трансформацію галузі. Зокрема, період локдауну сформував у споживачів стійку звичку до використання онлайн-сервісів, включаючи оформлення страхових послуг, що стимулювало активізацію інвестицій у цифрові страхові технології [1].

Зростання інтересу до InsurTech пояснюється тим, що більшість компаній у цій сфері є інноваційними стартапами, які використовують сучасні технології для вдосконалення окремих елементів страхового бізнесу або повної трансформації ланцюга створення вартості. Це сприяє підвищенню ефективності галузі та створенню нових бізнес-моделей [1].

Серед ключових тенденцій розвитку страхового ринку найближчими роками можна виокремити такі напрями:

– по-перше, активна цифровізація страхових продуктів, зокрема перехід

до електронних полісів і швидке впровадження нових страхових рішень, включаючи мікрострахування;

– по-друге, розширення використання електронних платіжних інструментів та інтеграція даних Інтернету речей у страхові продукти;

– по-третє, активне застосування технологій Big Data, що дозволяє клієнтам індивідуалізувати страхові продукти;

– по-четверте, поширення чат-ботів і автоматизованих систем у процесах продажу, обслуговування та врегулювання страхових випадків.

Використання InsurTech-рішень забезпечує низку важливих переваг для страхових компаній.

По-перше, це спрощення та автоматизація бізнес-процесів – від укладення договорів до здійснення страхових виплат і післяпродажного обслуговування.

По-друге, цифровізація традиційних страхових продуктів сприяє залученню молодшої аудиторії (18–35 років), яка орієнтується на сучасні технології та онлайн-сервіси.

По-третє, застосування інновацій дозволяє скоротити витрати часу і фінансові ресурси як для клієнтів, так і для страхових компаній, підвищуючи загальну ефективність ринку [2].

Крім того, InsurTech значно розширює можливості збору та аналізу клієнтських даних. Це дозволяє страховикам ефективніше сегментувати ринок і пропонувати продукти, що максимально відповідають запитам конкретних груп клієнтів за оптимальною ціною. Використання машинного навчання, штучного інтелекту та хмарних технологій сприяє більш точному прогнозуванню попиту, обсягів продажів і поведінки споживачів, а також покращує якість управлінських рішень у сфері страхування та стратегічного планування.

Узагальнюючи, можна зазначити, що цифрова трансформація страхової галузі в умовах розвитку цифрової економіки сприяє активному поширенню електронного страхування, розвитку онлайн-каналів продажу та інтеграції сучасних технологій у всі бізнес-процеси страхових компаній. Ефективне впровадження інновацій дозволяє страховикам підвищити конкурентоспроможність на міжнародному ринку та забезпечити належний рівень інформаційної безпеки. Водночас цифрові технології виступають важливим індикатором розвитку фінансової системи, оскільки сприяють підвищенню якості страхових послуг і зміцненню довіри клієнтів.

1. InsurTech як драйвер розвитку страхування. URL: file:///C:/Users/PK/Downloads/5293-%D0%A2%D0%B5%D0%BA%D1%81%D1%82%20%D1%81%D1%82%D0%B0%D1%82%D1%82%D1%96-5213-1-10-20250210.pdf

2. Останні тренди в insurtech: вбудоване страхування, орієнтація на МСБ. URL: https://insurancebiz.org/discuss/comm/detail.php?ID=10478

КУЛІКОВА ЄЛИЗАВЕТА, доктор філософії,
старший викладач кафедри фінансового менеджменту та фондового ринку
Одеський національний економічний університет, м.Одеса

ЦИФРОВІЗАЦІЯ ПЕНСІЙНОЇ СИСТЕМИ ЯК ІНСТРУМЕНТ ПІДВИЩЕННЯ ФІНАНСОВОЇ ДОСТУПНОСТІ ТА ІНКЛЮЗІЇ НАСЕЛЕННЯ

У сучасних умовах розвитку цифрової економіки відбувається активна трансформація фінансових систем, що зумовлює необхідність модернізації механізмів функціонування соціально-економічних інститутів, зокрема пенсійного забезпечення. Цифровізація державного управління та фінансових послуг створює нові можливості для підвищення ефективності пенсійної системи, забезпечення прозорості її функціонування та розширення доступу населення до фінансових ресурсів. У цьому контексті цифровізація пенсійної системи виступає важливим інструментом підвищення рівня фінансової доступності та інклюзії населення.

Актуальність дослідження зумовлена сучасними демографічними та економічними викликами, що впливають на функціонування пенсійних систем у багатьох країнах світу. Старіння населення, зростання навантаження на пенсійні фонди та необхідність підвищення ефективності адміністрування пенсійних внесків вимагають впровадження інноваційних цифрових рішень у сфері соціального забезпечення. Як зазначає World Bank, цифрові фінансові технології сприяють розширенню доступу населення до фінансових послуг, що є одним із ключових факторів формування інклюзивних фінансових систем [5].

Фінансова інклюзія передбачає забезпечення доступу всіх верств населення до базових фінансових послуг, включаючи платежі, заощадження, кредитування та пенсійне забезпечення. За даними Organisation for Economic Co-operation and Development, розвиток цифрових фінансових сервісів дозволяє значно підвищити доступність фінансових послуг, особливо для соціально вразливих груп населення та мешканців віддалених територій [6].

Цифровізація пенсійної системи передбачає впровадження електронних реєстрів застрахованих осіб, автоматизованих систем обліку страхового стажу, електронного документообігу та дистанційних сервісів обслуговування громадян. В Україні важливим елементом цифрової трансформації пенсійного забезпечення є створення електронних сервісів Пенсійний фонд України, зокрема вебпорталу електронних послуг, який забезпечує можливість отримання інформації про страховий стаж, розмір сплачених внесків та прогнозний розмір пенсійних виплат.

За даними Пенсійного фонду України, станом на 2024 рік кількість користувачів електронних сервісів перевищила 6 млн осіб, що свідчить про поступове зростання попиту на цифрові пенсійні послуги [3]. Запровадження таких сервісів дозволило значно скоротити час обробки заяв на призначення пенсій та зменшити адміністративні витрати на обслуговування громадян.

Важливим елементом цифровізації державних послуг в Україні є також розвиток цифрової платформи Дія, яка забезпечує доступ громадян до широкого спектра електронних сервісів. Інтеграція пенсійних послуг із цифровими державними платформами сприяє спрощенню взаємодії між громадянами та органами державної влади, що підвищує ефективність управління соціальними виплатами.

Аналітичні дослідження свідчать, що використання цифрових технологій у сфері пенсійного забезпечення має значний економічний ефект. За оцінками International Monetary Fund, цифровізація державних фінансових систем може знизити адміністративні витрати на управління соціальними виплатами на 15–20 % [7]. Крім того, цифрові системи дозволяють підвищити прозорість фінансових потоків та зменшити ризики шахрайства.

Разом із тим цифрова трансформація пенсійної системи супроводжується певними викликами. Однією з ключових проблем є нерівномірний рівень цифрової грамотності населення. За даними досліджень, проведених United Nations, значна частина осіб старшого віку має обмежені навички користування цифровими технологіями, що може ускладнювати доступ до електронних фінансових сервісів [8].

Іншою проблемою є наявність так званого «цифрового розриву», який проявляється у нерівномірному доступі населення до інтернету та сучасної цифрової інфраструктури. Зокрема, у сільських регіонах рівень доступу до швидкісного інтернету залишається нижчим порівняно з міськими територіями, що обмежує можливості використання електронних фінансових сервісів.

Для подолання зазначених проблем необхідно реалізовувати комплексну державну політику, спрямовану на розвиток цифрової інфраструктури, підвищення рівня цифрової грамотності населення та забезпечення кібербезпеки інформаційних систем. Важливим напрямом є також впровадження програм фінансової освіти, що сприятимуть формуванню у громадян навичок використання цифрових фінансових сервісів.

Перспективним напрямом розвитку цифровізації пенсійної системи є використання інноваційних технологій, зокрема великих даних, штучного інтелекту та технології блокчейн. Застосування таких технологій може підвищити ефективність адміністрування пенсійних внесків, покращити якість фінансового прогнозування та забезпечити більш високий рівень захисту персональних даних громадян.

Таким чином, цифровізація пенсійної системи виступає важливим фактором підвищення фінансової доступності та інклюзії населення. Впровадження цифрових технологій сприяє спрощенню доступу громадян до пенсійних послуг, підвищенню прозорості функціонування системи пенсійного забезпечення та оптимізації процесів управління пенсійними ресурсами. Разом із тим ефективність цифрової трансформації залежить від рівня розвитку цифрової інфраструктури, фінансової грамотності населення та здатності державних інституцій забезпечувати надійний захист інформаційних систем.

Отже, цифровізація пенсійної системи є важливим напрямом модернізації фінансових інститутів та одним із ключових інструментів розвитку інклюзивних фінансових систем. Її подальший розвиток сприятиме підвищенню ефективності соціального забезпечення, зміцненню довіри громадян до державних фінансових інституцій та формуванню більш стійкої системи пенсійного забезпечення.

1. Про загальнообов'язкове державне пенсійне страхування : Закон України від 09.07.2003 №1058-IV. URL: https://zakon.rada.gov.ua (дата звернення: 05.03.2026).
2. Міністерство цифрової трансформації України. Цифрова держава: офіційний портал. URL: https://thedigital.gov.ua (дата звернення: 05.03.2026).
3. Пенсійний фонд України. Офіційний вебпортал. URL: https://www.pfu.gov.ua (дата звернення: 05.03.2026).
4. Дем'яненко М. Я., Лондар С. Л. Пенсійна система України: сучасний стан та перспективи розвитку. Київ : НДФІ, 2020. 312 с.
5. World Bank. Financial Inclusion Overview. URL: https://www.worldbank.org (accessed: 05.03.2026).
6. OECD. Financial Inclusion and Digital Transformation. Paris : OECD Publishing, 2021.
7. International Monetary Fund. Digital Government and Fiscal Efficiency. Washington, 2022.
8. United Nations. Digital Economy Report 2023. New York : UN Publications, 2023.

КУШАКОВА АНАСТАСІЯ, здобувач вищої освіти
Науковий керівник – **ДРАНУС ВАЛЕНТИН**, к.е.н,
доцент кафедри фінансів і кредиту
Чорноморський національний університет імені Петра Могили, м. Миколаїв

ОСОБЛИВОСТІ ФІНАНСОВОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ НЕОЛІМПІЙСЬКИХ ВИДІВ СПОРТУ В УКРАЇНІ

В сучасних умовах функціонування спортивної сфери важливого значення набуває питання забезпечення фінансовими ресурсами різних видів спорту. Тема фінансування спортивної сфери є актуальною через необхідність ефективного планування та залучення додаткових ресурсів для підтримки високого рівня підготовки спортсменів, забезпечення тренувального процесу та надання можливості брати участь в різноманітних турнірах. Особливо привертають увагу неолімпійські види спорту, що розвиваються та налічують велику кількість спортсменів та спортивних федерацій.

Водночас, не зважаючи на зазначені фактори, аналіз статистичних даних Міністерства молоді та спорту України дозволяє констатувати, що в системі державного розподілу асигнувань спостерігається суттєва бюджетна диспропорція, за якої неолімпійські дисципліни отримують значно нижчий рівень фінансування. Яскравим підтвердженням такої фінансової диспропорції є суттєва різниця винагород за спортивні здобутки. Наприклад, за результати на Кубках світу в олімпійських номерах програми передбачено винагороди у розмірі 40, 30 та 20 тис. грн, тоді як у неолімпійських видах ці суми вдвічі менші – лише 20, 15 та 10 тис. грн відповідно [1]. Наведені показники свідчать, що головним пріоритетом для держави є олімпійських дисципліни, тому неолімпійські федерації змушені активно шукати підтримку у приватних осіб, спонсорів та меценатів. Крім того, спортсмени з неолімпійських дисциплін активно сприяють розвитку спортивної сфери та культури України та беруть участь у змаганнях різного рівня, включаючи національні та міжнародні турніри [5].

Неолімпійські види спорту – це види спорту, не включені до програми Олімпійських ігор [2]. Аналіз інформаційних ресурсів Мінмолодьспорту вказує на те, що неолімпійські види спорту характеризуються наявністю офіційних спортивних федерацій, системою національних та міжнародних змагань, а також потребою в фінансових ресурсах для забезпечення можливості організування тренувального процесу, підготовки для змагань та можливості брати в турнірах.

До особливостей неолімпійських видів спорту належать: обмежене фінансування порівняно з олімпійськими видами спорту, залежність від спонсорських та приватних інвестицій і також власних коштів учасників та спортивних федерацій [4].

В Україні фінансування в сфері фізичної культури та спорту здійснюється за визначеними державою напрямами. Згідно з Законом України «Про

Державний бюджет на 2026 рік», видатки на розвиток спорту розподіляються за напрямками наступним чином: спорт вищих досягнень, масовий спорт, молодіжна політика, утвердження української національної та громадянської ідентичності, розвиток спортивної медицини, забезпечення діяльності закладів вищої освіти та наукова діяльність в сфері спорту та забезпечення діяльності міністерства [3]. Водночас варто зазначити, що напрями фінансування відображають механізми розподілу коштів, а не види спорту. Види спорту визначають структуру та організацію спортивної системи, і один і той самий вид може отримувати підтримку через різні напрями фінансування. Таким чином неолімпійські види спорту переважно фінансуються за напрямом «спорт вищих досягнень» - напрям спорту, який забезпечує залучення спортсменів з резервного спорту шляхом подальшої спеціалізації та індивідуалізації їхнього навчально-тренувального процесу з певного виду спорту для підготовки та участі у спортивних змаганнях всеукраїнського та міжнародного рівнів [2], оскільки цей напрям передбачає підготовку спортсменів, забезпечення діяльності збірних команд, тренерських кадрів та відповідної спортивної інфраструктури.

В неолімпійських видах спорту велика частина бюджету формується через державні видатки, але також значну роль відіграють спонсорські внески та приватні інвестиції, що дозволяють забезпечувати тренувальний процес, забезпечувати участь спортсменів у міжнародних турнірах та підтримувати роботу федерацій.

Отже, аналіз фінансування неолімпійських видів спорту показує, що їх розвиток забезпечується завдяки комбінації різних джерел. Одним із важливих джерел є державне фінансування, що здійснюється в межах програми розвитку фізичної культури та спорту, зокрема за напрямком спорту вищих досягнень. Водночас важливу роль відіграють й інші джерела фінансування, такі як спонсорські внески, приватні інвестиції та кошти зацікавлених осіб. Така система дозволяє забезпечувати тренувальний процес, надає можливість організовувати змагання та брати участь у турнірах різного рівня.

Таким чином, фінансування неолімпійських видів спорту відіграє ключову роль у їх розвитку та спортивної діяльності. Проте, обмежені фінансові ресурси вимагають шукати альтернативні джерела фінансування, а також оптимізації наявних ресурсів. Залучення спонсорської підтримки, розширення співпраці з приватним сектором та забезпечення державного фінансування можуть сприяти подальшому розвитку неолімпійських видів спорту і підвищенню результативності українських спортсменів на національних та міжнародних змаганнях.

1. Грошові премії у спорті: кому, за що і скільки? URL: https://scu.org.ua/groshovi-premiji-u-sporti-komu-za-shcho-i-skil-ki/ (дата звернення: 16.03.2026).
2. Закон України «Про фізичну культуру і спорт» від 24.12.1993 № 3808-XII URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/3808-12 (дата звернення: 16.03.2026).

3. Державний бюджет-2026: понад 6,8 млрд грн на розвиток спорту та молодіжної політики // Кабінет Міністрів України. URL: https://www.kmu.gov.ua/news/derzhavnyi-biudzhet-2026-ponad-68-mlrd-hrn-na-rozvytok-sportu-ta-molodizhnoi-polityky (дата звернення: 16.03.2026).
4. Ференс А., Драчук С. П. Формування і популяризація неолімпійських видів спорту в Україні та світі. Міждисциплінарні наукові студії. 2025. – С. 140–142. – URL: https://dspace.ksaeu.kherson.ua/bitstream/handle/123456789/11255/mater_13_06_25.pdf?sequence=1&isAllowed=y (дата звернення: 16.03.2026).
5. Андріянова В. А., Федонюк К. О. Актуальні проблеми розвитку неолімпійського спорту. Актуальні проблеми освітнього процесу в контексті європейського вибору України: матеріали VII Міжнародної конференції (14 листопада 2024 р.). Київ : Видавництво Ліра-К, 2025. С. 21-24 URL: https://repositary.knuba.edu.ua/server/api/core/bitstreams/9fa16ea8-d541-4511-9b0a-c4217a22067d/content (дата звернення: 16.03.2026).

КУШНІРУК ВІКТОР, к.е.н., доцент,
доцент кафедри готельно-ресторанної справи та туризму
КОВАЛЬОВА АЛЬОНА, здобувач вищої освіти
Миколаївський національний аграрний університет, м. Миколаїв

РОЛЬ ЕФЕКТИВНОГО ФІНАНСОВОГО МЕНЕДЖМЕНТУ У ДОСЯГНЕННІ СТАБІЛЬНИХ ФІНАНСОВИХ РЕЗУЛЬТАТІВ ПІДПРИЄМСТВА

В складних для українського бізнесу економічних умовах важливим завданням є не тільки безпосереднє збереження господарської діяльності підприємства, а й досягнення ним стабільних фінансово-економічних результатів. Такі реалії обумовлюють важливість запровадження на вітчизняних підприємствах ефективного управління фінансами господарюючого суб'єкту, що надасть йому змогу вижити в складний економіний період в країні та долати інші кризи, які стають перед підприємством.

Роль ефективного фінансового управління полягає в виявленні та усунені непотрібних для підприємства витрат, збільшуючи тим самим прибутковість та рівень рентабельності підприємства. Такі дії допомагають збільшити ринкову вартість підприємства та залучити додаткові джерела фінансування, що зробить підприємство стійким до економічних викликів та конкурентоспроможним.

Фінансовий менеджмент на підприємстві є важливою складовою в його загальній системі управління, адже являє собою стратегічний інструмент, який використовують як основу для прийняття на підприємстві важливих управлінських рішень щодо напрямів його діяльності та зростання.

Фінансовий менеджмент підприємства має тісний взаємний зв'язок з іншими управлінськими функціями та процесами, до переліку яких входять: виробництво, управління трудовими ресурсами та маркетингова діяльність. Управління фінансами забезпечує господарюючий суб'єкт необхідними для провадження ним його господарської діяльності фінансовиими ресурсами, а також допомагає оцінити вцілому фінансово-економічну ефективність його діяльність.

Фінансове управління господарюючого суб'єкту має свої цілі, досягнення яких має стратегічно важливий характер для підприємства. До таких цілей належать:

- максимізація прибутку підприємства;
- збільшення ринкової вартості підприємства;
- підтримання оптимального рівня платоспроможності;
- підтримання ліквідності підприємства;
- мінімізація фінансових ризиків;
- збільшення рівня ефективності використання підприємством фінансів.

Щоб досягнути даних цілей фінансового менеджменту, підприємство має займатися фінансовим прогнозуванням, плануванням та бюджетуванням;

аналізом фінансового стану підприємства; оптимізацією кредиторської та дебіторської заборгованості на підприємстві та збільшенням ефективності використання фінансових ресурсів [1].

Щодо ефективного фінансового менеджменту підприємства, то воно включає в себе комплексні заходи, які є спрямованими на оптимізацію на підприємстві фінансових потоків, а також на ефективне управління активами та пасивами для забезпечення стійких фінансових та економічних результатів діяльності підприємства та його рентабельності.

Від звичайного фінансового менеджменту ефективний фінансовий менеджмент відрізняється тим, що має чітке спрямування на досягнення стратегічних цілей господарюючого суб'єкту завдяки стратегічному управлінню фінансовими ресурсами підприємства. Для забезпечення на підприємстві ефективного фінансового менеджменту варто дотримуватися ряду базових принципів:

1. Принцип аналізу. Аналіз та оцінювання фінансового стану підприємства та його фінансових результатів діяльності є базою для управління фінансами. Аналіз в фінансовому менеджменті допомагає виявити відхилення в важливих фінансово-економічних показниках діяльності та сильні й слабкі сторони, наявні в підприємства. Це допомагає у виявленні тенденцій розвитку підприємства та прийнятті важливих управлінських рішеннях.

2. Принцип планування. Планування є одним з найбільш важливих принципів фінансового управління, адже даний принцип передбачає собою питання з розробки фінансових планів підприємства, його бюджетів та прогнозів. Планування також допомагає підприємству визначити цілі своєї фінансової діяльності та необхідні для їхнього досягнення ресурси, інструменти та заходи.

В складних економічних умовах для українського бізнес-середовища, які передбачають в собі зростання цін на електроенергію та інші ресурси, падіння валового внутрішнього продукту країни, інфляцію, руйнування критичної для підприємств інфраструктури, спричиненні агресією з боку російської федерації, проблеми з логістикою, господарюючі на українському ринку суб'єкти мають коригувати свою діяльність та оперативно змінювати фінансове планування [2].

Отже, в складних економічних умовах фінансове планування підприємства не повинно бути незмінним, а має постійно переглядатися та повинні вноситися певні корективи. Сам процес коригування фінансових планів включає в себе:

- уточнення прогнозованих доходів підприємства та витрат;
- визначення пріоритетних на підприємстві напрямів використання фінансових коштів;
- перерозподіл фінансових ресурсів.

Завдяки коригуванні в процесі планування фінансових ресурсів підприємства з'являється можливість швидкого реагування на непередбачувані зміни в зовнішньому середовищі, мінімізування фінансових втрат та ризиків, а також забезпечення стабільних фінансових результатів діяльності навіть в

таких обставинах.

3. Принцип контролю. Даний принцип ефективного фінансового менеджменту підприємства передбачає в собі проведення постійного моніторингу виконання на підприємстві фінансових планів в результаті якого й відбувається коригування. Саме завдяки принципу контролю своєчасно виявляються відхилення від планових фінансово-економічних показників.

Базовими для забезпечення ефективного фінансового менеджменту, окрім його основних принципів, також є наступні елементи:

- ліквідність – тобто здатність господарюючого суб'єкту своєчасно розраховуватися за своїми зобов'язаннями;
- оптимізація фінансових потоків підприємства – тобто досягнення максимальних доходів за мінімальних витрат;
- рентабельність – тобто співвідношення прибутку до витрат підприємства.

Всі три елементи мають тісний взаємозв'язок та утворюють фінансову стійкість підприємства.

Фінансова стійкість підприємства являється таким станом рівноваги підприємства, під час якого управлінські та економічні рішення мають здатність до регулювання основних факторів, що мають вплив на стабільність підприємства. До таких факторів належать: управління, виробництво, фінансові та трудові ресурси підприємства та його стратегія в межах певного ризику.

З метою оцінки фінансової стійкості підприємства використовують фінансові та економічні показники, які повинні відповідати ряду таких вимог: бути інформативними, розгорнутими, мати мінімальні нормативні значення, розраховуватися виключно за звітністю підприємства та мати єдине спрямування [3].

Отже, ефективний фінансовий менеджмент підприємства є невід'ємною складовою його успішної діяльності та досягнення стабільних фінансових результатів, адже допомагає адаптуватися до змін та коригувати заходи з досягнення цілей стратегічного фінансового управління та загальних стратегічних цілей та завдань підприємства. Його використання на підприємстві залежить від дотримання принципів.

1. Момот Т.В., Безугла В.О., Татаруев Ю.О., Кадничанський М.В., Чалий І.Г. Фінансовий менеджмент: навч. посіб. К.: *Центр учбової літератури*. 2011. 712 с. URL: https://share.google/GPXRb0RocCCEgtGhG
2. Kovalenko, D., Petrychuk, S., Kushniruk, V., Banyeva, I. and Meish, A. (2023). Financial Aspects of Maintaining Business Activities in the Face of Unexpected Changes. *Economic Affairs*, Vol. 68, No. 01s, pp. 17-26. URL: http://ndpublisher.in/admin/issues/EAv68n1sc.pdf DOI: https://doi.org/10.46852/0424-2513.1s.2023.3
3. Салькова І. Ю., Санцева В. О. Економічна сутність фінансової стійкості підприємства. *Економіка і суспільство.* 2018. № 16. С. 790–794. URL: https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/1376

ЛАРІОНОВА КАТЕРИНА, к.е.н., доцент,
Хмельницький національний університет

ПІЛЬГОВЕ КРЕДИТУВАННЯ АГРАРНОГО БІЗНЕСУ В УКРАЇНІ: ПРОБЛЕМИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ РОЗВИТКУ ПІД ЧАС ВОЄННОГО СТАНУ

Аграрний сектор України традиційно є одним із стратегічних стовпів національної економіки, забезпечуючи продовольчу безпеку країни та формуючи значну частку експортних надходжень. Однак повномасштабне вторгнення Російської Федерації у 2022 році завдало аграрному бізнесу безпрецедентних збитків: руйнування інфраструктури, окупація родючих земель, мінування сільськогосподарських угідь, перебої у логістиці та різке зростання операційних витрат докорінно змінили умови господарювання для тисяч підприємств галузі.

В умовах воєнного часу доступ до фінансових ресурсів набуває критичного значення для виживання та відновлення аграрного бізнесу. Пільгове кредитування постає як один із ключових інструментів державної підтримки, покликаних компенсувати руйнівний вплив війни на фінансову спроможність сільськогосподарських виробників. Програми здешевлення кредитів, часткового відшкодування відсоткових ставок та державного гарантування позик стають не лише засобом збереження виробничого потенціалу галузі, а й важливим чинником забезпечення продовольчої стабільності в країні та підтримання її позицій на світових ринках зерна, олії та іншої сільськогосподарської продукції.

Водночас механізм пільгового кредитування в умовах воєнного стану стикається з низкою системних проблем. Нестабільність банківського сектору, підвищені кредитні ризики, адміністративні бар'єри при оформленні позик, недостатній обсяг державного фінансування відповідних програм, а також складність оцінки застави на окупованих чи пошкоджених територіях суттєво обмежують практичну доступність пільгових кредитів для аграріїв, особливо для малих і середніх господарств.

Для подолання зазначених проблем органи державної влади запровадили комплексну систему фінансової підтримки агропромислового комплексу, яка охоплює широкий спектр інструментів: від прямого грантового фінансування та компенсаційних виплат до різноманітних механізмів здешевлення залучених кредитних ресурсів. Послідовне впровадження цих заходів формує сприятливе середовище для довгострокового розвитку вітчизняного сільськогосподарського виробництва та слугує дієвим чинником зміцнення національної продовольчої безпеки в умовах воєнних викликів.

Програма «Доступні кредити 5-7-9%» залишається головним фінансовим інструментом підтримки аграрного сектору України з моменту її старту. У 2025 році до програми долучилися 2194 агропідприємства, які в сукупності залучили кредитні ресурси на загальну суму 12,5 млрд грн. Стабільно високий рівень участі у програмі навіть в умовах складної макроекономічної кон'юнктури,

зумовленої продовженням воєнних дій, є переконливим свідченням як реального попиту аграрного бізнесу на доступне фінансування, так і практичної ефективності обраної моделі державного кредитного субсидування.

«Найактивніше програмою скористалися у таких регіонах: Київська область (1,44 млрд грн кредитів для 197 агропідприємств), Чернігівська область (1,26 млрд грн для 168 суб'єктів господарювання), Кіровоградська область (1,1 млрд грн для 222 господарств), Одеська область (911,4 млн грн для 164 аграріїв), Вінницька область (866,3 млн грн для 165 аграріїв), Полтавська область (727,7 млн грн для 128 господарств), Львівська область (673,9 млн грн для 127 аграріїв), Харківська область (655 млн грн для 112 аграріїв), Сумська область (654,3 млн грн для 91 суб'єкта)» [1].

Протягом 2025 року кредитними ресурсами скористалися 5445 сільськогосподарських підприємств, які залучили в цілому близько 28 млрд грн. Ці цифри переконливо свідчать про те, що система державної фінансової підтримки набула системного характеру та охоплює широке коло агровиробників незалежно від їх розміру та спеціалізації.

Усвідомлюючи динамічний характер викликів, із якими стикається аграрна галузь, держава не обмежується підтримкою існуючих програм, а послідовно вдосконалює їх відповідно до актуальних потреб як сільськогосподарського виробництва, так і енергетичної стійкості країни в цілому. Зокрема, ще у 2025 році уряд ухвалив рішення про продовження строків пільгового кредитування для аграріїв – до 31 березня 2027 року. Така пролонгація має принципове практичне значення: вона надає фермерам необхідний часовий ресурс для переукладання кредитних угод, своєчасного фінансування посівної кампанії та уникнення боргових ускладнень у критичні для сільськогосподарського виробництва періоди. Принципово новим кроком у розвитку системи фінансової підтримки сільськогосподарських підприємств стало запровадження на початку 2026 року енергокредиту під 0% річних. Цей інструмент орієнтований насамперед на малий та середній аграрний бізнес: підприємства відповідної категорії отримали можливість залучати фінансування в розмірі до 10 млн грн на придбання обладнання для автономного енергозабезпечення – генераторів, газотурбінних, біогазових та когенераційних установок [2].

У 2025 році найбільш активними банками у кредитуванні агробізнесу України, включаючи участь у програмі «Доступні кредити 5-7-9%», є державні гіганти та фінустанови з іноземним капіталом, що спеціалізуються на АПК. Ключову роль відіграють АТ КБ «ПриватБанк», АТ «Ощадбанк», АТ «Укргазбанк» АТ «Райффайзен Банк» та АТ «Креді Агріколь Банк».

Поряд із кредитними інструментами, вагомою складовою фінансового забезпечення аграрного сектору у 2025 році стало грантове фінансування, що надходило як від державних структур («єРобота») та міжнародних донорів (USAID, Mercy Corps) для відновлення, переробки та впровадження інновацій.

Одним із центральних інструментів державного грантового фінансування залишається урядовий проєкт «єРобота», який включає грантові програми,

спрямовані на стимулювання підприємницької діяльності та створення робочих місць. Програма охоплює кілька ключових напрямів фінансування: мікрогранти для започаткування або розширення підприємницької діяльності, цільові гранти на розбудову переробних виробництв, а також окремий напрям «Свій сад», який дасть можливість агропідприємцям та фермерам отримати грант на створення або розвиток садівництва, ягідництва та виноградарства, завдяки чому вони будуть створювати нові робочі місця. Розміри грантового фінансування диференційовані залежно від напряму: на облаштування теплиць передбачено до 7 млн грн, на закладення садів – від 140 до 400 тис. грн/га, на створення або розширення переробних підприємств – до 8 млн грн [3].

Суттєвим доповненням до традиційних кредитних механізмів є розширення практики застосування альтернативних фінансових інструментів – аграрних розписок, лізингу та факторингу. Їх активніше використання дозволить агровиробникам диверсифікувати власну ресурсну базу та зменшити критичну залежність від банківського сектору як єдиного джерела залучення капіталу.

На підставі аналізу чинних механізмів державної підтримки аграрного сектору та виявлених системних проблем у сфері пільгового кредитування можна виокремити комплекс першочергових заходів, спрямованих на підвищення ефективності та доступності фінансових інструментів для сільськогосподарських виробників, а саме: необхідність збільшення програм пільгового кредитування та підвищення їх доступності для широкого кола агровиробників (необхідним є перегляд порогових умов участі у програмах, залучення додаткових банків-партнерів та збільшення обсягів бюджетних асигнувань на компенсацію відсоткових ставок); формування окремого механізму кредитної підтримки для підприємств, що здійснюють діяльність у зонах підвищеного воєнного ризику (запровадження диференційованих умов кредитування, спрощених процедур застави та спеціальних механізмів реструктуризації боргових зобов'язань); розширення та систематизація грантового фінансування як доповнення до кредитних інструментів; стимулювання енергетичної незалежності агропідприємств через спеціалізовані кредитні продукти; диверсифікація джерел фінансових ресурсів для агровиробників; цифровізація та дебюрократизація процедур отримання державної фінансової підтримки (автоматизована верифікація документів та скорочення термінів розгляду є критичними умовами підвищення практичної доступності пільгового фінансування).

1. «Доступні кредити 5-7-9%»: 12,5 млрд грн уже залучено аграріями у 2025 році. *Урядовий портал. Єдиний веб-портал органів виконавчої влади України*. 03 квітня 2025 року. URL.: https://www.kmu.gov.ua/news/dostupni-kredyty-5-7-9-125-mlrd-hrn-uzhe-zalucheno-ahrariiamy-u-2025-rotsi
2. Бізнес та аграрії отримали 11,5 млрд грн пільгових кредитів з початку 2026 року. *Пропозиція*. 2026. URL.: https://propozitsiya.com/news/biznes-ta-ahrariyi-otrymaly-115-mlrd-hrn-pilhovykh-kredytiv-z-pochatku-2026-roku
3. Павленко С. Державна підтримка аграріїв у 2025 році. Інформаційний лист № 1-2025URL. Німецько-український агрополітичний діалог (АПД). 2025. URL.: https://www.apd-ukraine.de/fileadmin/user_upload/1_Info_Brief_SP_ua.pdf

ЛАРІОНОВА КАТЕРИНА, к.е.н., доцент кафедри фінансів, банківської справи, страхування та фондового ринку
ГЕРУНОВА НАТАЛІЯ, здобувач вищої освіти
Хмельницький національний університет, м. Хмельницький

ПІЛЬГОВЕ КРЕДИТУВАННЯ ЯК ІНСТРУМЕНТ ПІДТРИМКИ ВІДНОВЛЮВАНОЇ ЕНЕРГЕТИКИ ТА РОЗВИТКУ ЕНЕРГОЗБЕРІГАЮЧОГО ЖИТЛА В УКРАЇНІ

Розвиток енергетичного сектору та впровадження енергоефективних технологій потребують значних фінансових ресурсів, що зумовлює зростання ролі банківського кредитування у фінансуванні відповідних проектів. Водночас у сучасних умовах підприємства енергетичної галузі стикаються з обмеженим доступом до довгострокових кредитних ресурсів, що ускладнює модернізацію виробничих потужностей, оновлення основних засобів та реалізацію інноваційних програм розвитку. Недостатній рівень фінансування та переважання короткострокових кредитів стримують можливості розвитку галузі й потребують пошуку нових ефективних механізмів залучення інвестицій.

Одним із таких інструментів виступає «зелене» кредитування, спрямоване на підтримку екологічно орієнтованих проектів, розвиток відновлюваної енергетики та підвищення енергоефективності. Використання цього фінансового механізму дозволяє поєднати економічні інтереси банківських установ із потребами суспільства щодо зменшення негативного впливу на навколишнє середовище. У зв'язку з цим дослідження особливостей функціонування та розвитку «зеленого» кредитування набуває важливого значення для формування ефективних підходів до фінансування енергетичних і екологічних проєктів.

Подальший розвиток «зеленого» кредитування в Україні насамперед пов'язаний із впровадженням державних програм фінансової підтримки, зокрема програми «Доступні кредити 5-7-9». Її реалізація сприяє розширенню доступу до кредитних ресурсів для фінансування енергоефективних заходів, модернізації енергетичної інфраструктури та впровадження відновлюваних джерел енергії. Використання таких фінансових інструментів дозволяє зменшити вартість кредитування та стимулює інвестиції у проєкти, спрямовані на підвищення енергоефективності.

Важливим напрямом є також кредитування населення для впровадження енергозберігаючих технологій у житловому секторі. Банківські установи пропонують спеціалізовані кредитні продукти для придбання енергоефективного обладнання, модернізації систем опалення та використання альтернативних джерел енергії. Такі кредитні продукти для громадян надають АТ КБ «ПриватБанк», АТ «Ощадбанк», АБ «Укргазбанк», АТ «Сенс Банк» та АТ «КБ «Глобус».

«Зелені» кредитні програми також спрямовані на підтримку об'єднань

співвласників багатоквартирних будинків та житлово-будівельних кооперативів, що дозволяє здійснювати комплексну модернізацію житлового фонду та впроваджувати енергоефективні рішення. Фінансування відповідних заходів забезпечують АБ «Укргазбанк», АТ «Ощадбанк», АТ КБ «ПриватБанк», АТ «Сенс Банк», АТ «КБ «Глобус», АТ «Скай Банк» та ПАТ «Банк Восток».

Важливим етапом активізації фінансування енергетичних проєктів стало підписання у червні 2024 року меморандуму щодо банківського кредитування відновлення енергетичної інфраструктури за підтримки Національного банку України. До цієї ініціативи приєдналися 20 банків, на які припадає понад 85 % чистих активів банківської системи. Меморандум передбачає розширення можливостей кредитування проєктів, пов'язаних із розвитком альтернативної енергетики, зокрема будівництвом сонячних, вітрових і біогазових електростанцій, встановленням генеруючих установок та систем накопичення електроенергії.

У межах цього меморандуму вітчизняні банки забезпечили фінансування проєктів бізнесу та населення в 21 області України. За період з червня 2024 року до березня 2026 року було надано понад три тисячі кредитів суб'єктам господарювання загальним обсягом 35,9 млрд грн та понад 15 тисяч кредитів фізичним особам на суму 2,8 млрд грн – загалом близько 38,7 млрд грн. Станом на початок березня 2026 року, з урахуванням часткового та повного погашення раніше наданих позик, валовий портфель «енергетичних» кредитів юридичних осіб становив 25,7 млрд грн, фізичних осіб – 2,2 млрд грн.

Ефективність зазначених заходів підтверджується динамікою кредитного ринку: впродовж 2025 року чисті гривневі кредити бізнесу зросли більш ніж на третину, а рівень кредитного проникнення в економіку вперше з початку повномасштабного вторгнення збільшився – з 7,7 % до 8,7 % ВВП у вимірі чистих кредитів бізнесу [1]. З урахуванням накопиченого досвіду фінансування енергетичних проєктів та змін на ринку виникла необхідність уточнити окремі параметри кредитування. Саме з цією метою банки підписали Доповнення №2 до Меморандуму, яке оновлює орієнтовні умови фінансування інвестиційних проєктів у сфері енергетики. Передбачається, що уточнення умов фінансування сприятиме більш гнучкому формуванню кредитних продуктів банками та розширить можливості для бізнесу щодо реалізації енергетичних інвестиційних проєктів [2].

Підвищення ефективності пільгового кредитування у сфері відновлюваної енергетики та енергоефективного житла потребує подальшого вдосконалення механізмів державної підтримки та розширення доступу до фінансових ресурсів. З метою нарощування обсягів кредитування доцільним є збільшення державних гарантій за «зеленими» позиками, розширення програм компенсації відсоткових ставок і часткового відшкодування вартості енергоефективного обладнання, а також спрощення адміністративних процедур отримання фінансування. Мінімізація ризиків при реалізації схем «зеленого» кредитування сприятиме залученню страхових компаній і

Окремої уваги заслуговує запровадження механізму портфельних гарантій для малого та середнього бізнесу в енергетичній сфері, що суттєво знизить кредитні ризики банків і розширить коло потенційних позичальників. Перспективним напрямом також є розвиток цифрових платформ для подання кредитних заявок та моніторингу реалізації енергетичних проєктів, що підвищить прозорість і доступність фінансових інструментів для широкого кола учасників ринку.

Активніше залучення міжнародних фінансових організацій – зокрема Європейського інвестиційного банку, ЄБРР та Світового банку – до спільного фінансування енергетичних проєктів в Україні здатне суттєво збільшити ресурсну базу для «зеленого» кредитування. Доцільним є також формування спеціалізованих фондів підтримки енергетичних інвестицій за рахунок коштів міжнародної технічної допомоги та грантових ресурсів, що дозволить пом'якшити фінансове навантаження на позичальників і підвищити привабливість відповідних проєктів для банків. Важливим кроком стало б запровадження диференційованих умов кредитування залежно від рівня енергоефективності проєкту: чим вищий підтверджений ефект від реалізованих заходів, тим нижча відсоткова ставка для позичальника. Такий підхід формує правильні стимули та забезпечує цільове використання пільгових ресурсів.

Розвиток пільгового кредитування у сфері відновлюваної енергетики та енергоефективного будівництва безпосередньо сприяє досягненню ключових Цілей сталого розвитку (ЦСР), визначених Порядком денним ООН до 2030 року. Насамперед реалізація відповідних проєктів пов'язана з ЦСР 7 «Недорога та чиста енергія» – через розширення доступу до відновлюваних джерел енергії та підвищення енергоефективності житлового фонду і виробничих об'єктів. Водночас зростання «зеленого» кредитування стимулює інноваційну активність і розвиток нових галузей, що відповідає ЦСР 9 «Промисловість, інновації та інфраструктура», а модернізація житла й комунальної інфраструктури сприяє формуванню стійких міських середовищ у контексті ЦСР 11 «Сталі міста та спільноти». Нарешті, скорочення викидів парникових газів унаслідок переходу на відновлювані джерела енергії та підвищення енергоефективності будівель безпосередньо підтримує ЦСР 13 «Пом'якшення наслідків зміни клімату». Таким чином, пільгове кредитування виступає не лише інструментом економічного розвитку, а й важливим механізмом реалізації Україні зобов'язань у сфері сталого розвитку та кліматичної політики.

1. Банки забезпечили фінансування енергетичних проєктів на 38,7 млрд грн. Національний банк України. Енеогокредитування. 12 березня 2026. URL: https://bank.gov.ua/ua/news/all/banki-zabezpechili-finansuvannya-energetichnih-proyektiv-na-387-mlrd-grn

2. Фінансування енергетики: банки підписали нове доповнення до меморандуму. НАБУ. 9.03.2026. URL: https://nabu.ua/ua/finansuvannya-energetiki-banki-pidpisali-nove-dopovnennya-do-memorandumu.html

ЛЕВЧЕНКО ВЛАДИСЛАВ, здобувач вищої освіти,
Науковий керівник – **НІКОЛЬЧУК ЮЛІЯ**, к.е.н, доцент,
завідувач кафедри фінансів, обліку та аудиту,
Хмельницький кооперативний торговельно-економічний інститут,
м. Хмельницький

ФІНАНСОВІ РЕЗУЛЬТАТИ СТРАХОВОЇ КОМПАНІЇ ЯК ІНДИКАТОР ЇЇ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ

У сучасних умовах розвитку фінансового ринку страхові компанії функціонують у середовищі динамічних економічних змін, зростаючої конкуренції та посилення вимог до фінансової стійкості. Страховий ринок відіграє важливу роль у забезпеченні стабільності фінансової системи держави, оскільки страхові компанії здійснюють перерозподіл ризиків, формують значні фінансові ресурси та забезпечують фінансовий захист суб'єктів господарювання і населення. У зв'язку з цим особливої актуальності набуває питання оцінювання ефективності діяльності страхових компаній, одним із ключових показників якої виступають фінансові результати.

Фінансові результати страхової компанії є узагальнюючим показником ефективності її господарської діяльності та відображають співвідношення доходів і витрат у процесі здійснення страхових, інвестиційних та інших фінансових операцій. Вони характеризують рівень прибутковості страховика, ефективність використання фінансових ресурсів, здатність забезпечувати стабільність функціонування та виконувати зобов'язання перед страхувальниками. Саме тому фінансові результати розглядаються як один із найважливіших індикаторів конкурентоспроможності страхової компанії на ринку страхових послуг.

Конкурентоспроможність страхової компанії визначається її здатністю ефективно функціонувати в умовах конкурентного середовища, залучати нових клієнтів, утримувати існуючий страховий портфель, забезпечувати належний рівень якості страхових послуг та формувати позитивну ділову репутацію. Важливою передумовою забезпечення конкурентних переваг страховика є його фінансова стійкість та стабільні фінансові результати діяльності. Саме позитивна динаміка фінансових показників свідчить про ефективність управління страховими операціями та здатність компанії адаптуватися до змін зовнішнього середовища.

Формування фінансових результатів страхової компанії відбувається під впливом різних факторів, серед яких важливе місце займає структура доходів страховика. Основним джерелом доходів страхових компаній є страхові премії, що надходять від страхувальників відповідно до укладених договорів страхування. Обсяг страхових премій значною мірою залежить від рівня розвитку страхового ринку, ефективності маркетингової політики страховика, конкурентоспроможності страхових продуктів та рівня довіри клієнтів до компанії [1].

Поряд із страховою діяльністю важливу роль у формуванні фінансових результатів відіграє інвестиційна діяльність страхових компаній. Особливість функціонування страховиків полягає у накопиченні значних фінансових ресурсів у вигляді страхових резервів, які можуть бути інвестовані у різноманітні фінансові інструменти. Доходи від інвестицій дозволяють страховим компаніям підвищувати рівень прибутковості та зміцнювати власну фінансову стійкість. Ефективне управління інвестиційним портфелем сприяє диверсифікації джерел доходів страховика та забезпечує додаткові конкурентні переваги на страховому ринку.

Водночас формування фінансових результатів страхової компанії значною мірою залежить від структури її витрат. Найбільшу частку витрат страховика становлять страхові виплати, що здійснюються у разі настання страхових випадків. Рівень страхових виплат безпосередньо впливає на фінансову стійкість компанії та її здатність генерувати прибуток. Крім того, до витрат страховика належать витрати на ведення справи, адміністративні витрати, витрати на перестрахування, витрати на оплату праці персоналу, а також інші операційні витрати.

З метою забезпечення стабільних фінансових результатів страхові компанії повинні здійснювати ефективне управління ризиками, удосконалювати систему тарифоутворення та застосовувати механізми перестрахування. Перестрахування відіграє важливу роль у зниженні фінансових ризиків страховика, оскільки дозволяє передати частину відповідальності іншим страховим компаніям та забезпечити фінансову стабільність у разі настання значних страхових подій.

Оцінювання фінансових результатів страхової компанії здійснюється за допомогою системи фінансових показників, що характеризують ефективність її діяльності. До основних таких показників належать прибуток, рентабельність, рівень страхових виплат, коефіцієнти ліквідності, платоспроможності та фінансової стійкості. Аналіз цих показників дозволяє оцінити рівень ефективності функціонування страхової компанії та визначити її позиції на страховому ринку [2].

Одним із важливих показників оцінювання діяльності страховика є рівень рентабельності. Рентабельність відображає співвідношення отриманого прибутку до обсягу витрат або доходів і характеризує ефективність використання фінансових ресурсів компанії. Високий рівень рентабельності свідчить про ефективність управління страховими операціями, оптимальну структуру страхового портфеля та раціональне використання ресурсів.

Важливим показником конкурентоспроможності страхової компанії також є її платоспроможність. Платоспроможність характеризує здатність страховика своєчасно та у повному обсязі виконувати свої фінансові зобов’язання перед страхувальниками. Забезпечення належного рівня платоспроможності є обов’язковою умовою функціонування страхової компанії, оскільки воно формує довіру клієнтів та сприяє зміцненню її ділової репутації на ринку.

Фінансова стійкість страхової компанії значною мірою залежить від обсягу сформованих страхових резервів. Страхові резерви створюються з метою забезпечення виконання страхових зобов'язань у майбутніх періодах та виступають важливим елементом фінансової стабільності страховика. Раціональна політика формування та розміщення страхових резервів сприяє підвищенню надійності страхової компанії та зміцненню її конкурентних позицій.

В умовах сучасного страхового ринку підвищення конкурентоспроможності страхової компанії потребує впровадження ефективної системи управління фінансовими результатами. До основних напрямів підвищення ефективності діяльності страховиків можна віднести оптимізацію структури страхового портфеля, удосконалення тарифної політики, підвищення ефективності інвестиційної діяльності, впровадження сучасних інформаційних технологій та автоматизацію бізнес-процесів. Крім того, важливим фактором конкурентоспроможності є розширення спектра страхових продуктів, розвиток цифрових каналів продажу страхових послуг та підвищення якості обслуговування клієнтів.

Таким чином, фінансові результати страхової компанії є одним із ключових індикаторів її конкурентоспроможності на страховому ринку. Вони відображають ефективність використання фінансових ресурсів, рівень прибутковості та фінансової стійкості страховика. Комплексний аналіз фінансових результатів дозволяє оцінити поточний стан діяльності страхової компанії, визначити основні напрями підвищення її ефективності та сформувати стратегію подальшого розвитку. Забезпечення стабільних позитивних фінансових результатів сприяє зміцненню конкурентних позицій страхової компанії, підвищенню довіри клієнтів та розвитку страхового ринку загалом.

1. Внукова Н.М., Успаленко В.І., Временко Л.В. Страхування: теорія та практика: навчальний посібник. Харків: Бурун Книга, 2020. 376 с.
2. Кнейслер О.В. Фінанси страхових організацій: монографія. Тернопіль: Економічна думка, 2019. 312 с.

МАЗУРИК СВЯТОСЛАВ, к.ю.н.,
адвокат, м. Запоріжжя

ВПЛИВ ЦИФРОВИХ ТЕХНОЛОГІЙ НА РИНОК ФІНАНСОВИХ ПОСЛУГ

За результатами глобального аналізу фінансування фінтех-сектору за другу половину 2025 року, оприлюдненому KPMG у 2026 році, після трьох років скорочення інвестицій, світовий ринок фінтех-технологій у 2025 році перейшов на новий рівень, спостерігаючи зростання обсягів угод та зростання ажіотажу, особливо у сфері цифрових активів. Глобальні інвестиції у фінтех відновилися у 2025 році, зросли до 116 мільярдів доларів за 4719 угодами, порівняно з 95,5 мільярдами доларів за 5533 угодами у 2024 році. [1].

Дослідження впливу цифровізації на відносини з надання фінансових послуг актуалізується тим, що ринок фінансових послуг останніми роками надзвичайно динамічно трансформується, що, на нашу думку, обумовлено низкою чинників: тотальне провадження інформаційно-комунікаційних технологій (далі – ІКТ) в усі сфери суспільного життя; жорстка конкуренція у цьому секторі економіки; зростаючий попит споживачів на якісні, сучасні, комфортні послуги попри воєнний стан. ІКТ виступають ключовим інструментом підвищення ефективності фінансових послуг, забезпечуючи швидкість, доступність і персоналізацію.

Масштаби розвитку інноваційних технологій на ринку фінансових послуг підтверджуються вищепредставленими результатами глобального аналізу.

Сучасна наука фокусується на п’ятьох основних «інноваціях» в сфері фінансового обслуговування. «Мобільний банкінг здійснює банківські послуги через мобільні телефони, смартфони та планшети. Цифровий гаманець є послугою, яка зберігає платіжні облікові дані та функціонує за допомогою мобільного девайсу та Інтернету. Агрегатор відноситься до веб-сайту або комп’ютерного програмного забезпечення, який агрегує певний тип інформації з декількох джерел в Інтернеті «Великі дані» – це набір інформації, підходів і технологій для здійснення банківських операцій. Також дана послуга фокусується на оцінці кредитоспроможності. «Банк в коробці» означає забезпечення функціонування системи банківської діяльності для банку». [2, с. 157].

Місія фінансового сектору України, що сформульована в оновленій у 2025 році Стратегії розвитку фінансового сектору України (далі - Стратегія) - «…регулювання фінансового сектору забезпечує акумулювання, розподіл й обіг фінансових ресурсів на засадах фінансової стабільності та інклюзії, кібербезпеки та поширення новітніх технологій для сприяння відновленню економіки України та підтримки добробуту громадян» [3].

Щодо розуміння впливу новітніх технологій (про які йдеться в Стратегії) та його наслідків для функціонування фінансового сектора доцільно уточнити понятійно-категоріальний апарат у досліджуваній сфері суспільних відносин,

на підставі порівняльно-правового аналізу відповідних положень Закону України «Про Національну програму інформатизації» [4], що представлено у таблиці нижче.

Нормативні дефініції за Законом України «Про Національну програму інформатизації»	
«…інформаційно-комунікаційні технології - результат інтелектуальної діяльності, сукупність систематизованих наукових знань, технічних, організаційних та інших рішень про перелік та послідовність виконання операцій для збирання, обробки, накопичення та використання інформаційної продукції, надання інформаційних послуг…» (п. 15 ч. 1 ст.1) [4]	«…цифрова технологія - сукупність систематизованих правових, науково-технічних, організаційних рішень, спрямованих на застосування комп'ютерної та іншої електронно-обчислювальної техніки, програмного забезпечення та інших засобів для зменшення участі користувача інформаційно-комунікаційних систем і засобів інформатизації під час збирання, приймання, обробки, передавання інформації чи трудомісткості виконуваних операцій» (п. 24 ч. 1 ст.1)[4]

Порівняння представлених у таблиці вище нормативних дефініцій, дає підстави констатувати, що ІКТ формують базову технологічну інфраструктуру фінансового ринку, охоплюючи телекомунікаційні мережі, платіжні системи та інформаційні ресурси, що забезпечують стабільне функціонування фінансових послуг. Їх впровадження зумовлює автоматизацію банківських операцій, розвиток електронних платіжних інструментів, ефективне здійснення міжбанківських розрахунків, а також розширення можливостей дистанційного обслуговування клієнтів. У цілому ІКТ виступають технологічною основою функціонування сучасного фінансового ринку.

Водночас цифрові технології, зокрема штучний інтелект (далі - ШІ), блокчейн, великі дані та хмарні рішення, забезпечують якісну трансформацію фінансових послуг, змінюючи їх зміст і механізми надання. Їх використання сприяє персоналізації фінансових продуктів, автоматизації процесів фінансового моніторингу та комплаєнсу, розвитку цифрових активів і смарт-контрактів, удосконаленню систем оцінки ризиків і кредитоспроможності, а також формуванню повністю цифрових банківських моделей. Таким чином, цифрові технології виступають визначальним драйвером інноваційного розвитку та структурної трансформації фінансового ринку.

Отож, цифровізація фінансового ринку є не лише системоутворюючим фактором трансформації фінансових відносин, що змінює інституційну структуру ринку та механізми державного регулювання, а сприяє фінансовій інклюзії та глобалізації фінансових ринків та посилює конкуренцію між традиційними банками та технологічними компаніями.

В умовах довготриваючих повномасштабних воєнних дій на території України, зберігається динаміка технологічного розвитку фінансових послуг, що є необхідною передумовою забезпечення фінансової інклюзії та належного

рівня кібербезпеки. Підтвердженням цієї авторської тези є сучасні нормотворчі процеси, що спрямовані на формування фінансової інклюзії.

Прийняття Закону України «Про внесення змін до деяких законодавчих актів України щодо розвитку фінансової інклюзії в Україні» (ведення в дію відбудеться 26.06.2026 р.)[5] має визначальне значення для розширення доступу населення та мікропідприємств до фінансових послуг, особливо в умовах воєнного стану. Нормативне закріплення механізмів фінансової інклюзії, зокрема через інститут банків фінансової інклюзії, спрямоване на подолання територіальних і соціально-економічних бар'єрів у доступі до фінансової інфраструктури. Особливої актуальності зазначені положення набувають для важкодоступних регіонів, територій, наближених до зони бойових дій, а також деокупованих територій, де банківська інфраструктура зазнала суттєвих втрат. У таких умовах створення належних організаційно-правових умов для надання фінансових послуг забезпечує безперервність фінансового обслуговування, сприяє відновленню підприємницької активності та інтеграції населення у формальну фінансову систему.

Отож, цифровізація фінансового сектору України в умовах воєнного стану виступає провідним чинником забезпечення безперервності функціонування ринку фінансових послуг. Активне впровадження фінтех-рішень та ІКТ підвищує доступність, швидкість і інклюзивність фінансових сервісів, сприяючи підтримці економічної стабільності держави.

Сучасна трансформація фінансового ринку супроводжується розмиванням меж між традиційними фінансовими установами та технологічними компаніями, що формує нову інституційну та регуляторну модель. За таких умов актуалізується необхідність забезпечення балансу між стимулюванням інновацій і мінімізацією фінансових та кіберризиків.

Таким чином, цифровізація фінансового сектору набуває стратегічного значення як інструмент забезпечення фінансової стійкості та адаптації економіки України до умов війни.

1. Pulse of Fintech H2 2025: Global analysis of fintech funding KPMG. Make the Difference. February 2026. URL: https://kpmg.com/xx/en/what-we-do/industries/financial-services/pulse-of-fintech.html?utm_source=chatgpt.com
2. Правове регулювання відносин у мережі Інтернет: монографія / [А. П. Гетьман, Ю. Є. Атаманова, В. С. Мілаш та ін.]; за ред. С. В. Глібка, К. В. Єфремової. Харків: Право, 2016. 360 с.
3. Стратегія розвитку фінансового сектору України: Рішення Правління НБУ від 25.06.2025 р. № 299-рш. URL: https://mof.gov.ua/uk/news/onovlena_strategiia_rozvitku_finansovogo_sektoru_ukraini_zberezhennia_stabilnosti_zaluchennia_investitsii_ta_ievrointegratsiia-5276
4. Про Національну програму інформатизації: Закон України від 01.12. 2022 р. № 2807-IX. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2807-20#Text
5. Про внесення змін до деяких законодавчих актів України щодо розвитку фінансової інклюзії в Україні: Закон України від 03.06.2025 р. 4465-IX. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/main/4465-20?utm_source=chatgpt.com#Text

МИНІВ РОМАН, к.е.н., доцент,
доцент кафедри менеджменту і бізнес-адміністрування
ТИЩАК ОЛЕНА-КАРІНА, здобувач вищої освіти ступеня магістр
Львівський національний університет ветеринарної медицини
та біотехнологій імені С.З. Гжицького, м. Львів

ПРИНЦИПИ УПРАВЛІННЯ ВИТРАТАМИ ВИРОБНИЧИХ АГРОФОРМУВАНЬ

Сучасний період економічного розвитку характеризується зростаючим визнанням вирішальної важливості факторів вартості та їх контролю у забезпеченні ефективного розвитку підприємств. Процес агропромислового виробництва можна розглядати як поєднання ресурсів з метою виробництва бажаного продукту. Він має як технологічні, так і економічні аспекти: формування продукту теоретично будь-яким способом і з будь-яких ресурсів, але економічно ефективно. У цьому полягає основна роль управління витратами, оскільки ця галузь управління виробництвом покликана знаходити, створювати та забезпечувати найбільш економічно ефективний спосіб виробництва. Оскільки процес формування витрат впливає практично на всі аспекти діяльності компанії, він тісно пов'язаний з управлінням людськими ресурсами, фінансовими потоками та всіма сферами корпоративного управління.

Управління витратами - це процес цілеспрямованого формування витрат за їх видами, місцями розташування та носіями, при цьому витрати постійно контролюються та заохочуються до їх зниження. Це важлива функція економічного механізму будь-якого підприємства.

Традиційні підходи до управління витратами, орієнтовані переважно на скорочення витрат або контроль їх величини, дедалі більше втрачають свою результативність, оскільки не враховують необхідність стратегічного планування, прогнозування та забезпечення гнучкості у використанні ресурсів [2., с.170].

Система управління витратами включає такі функціональні підсистеми: ідентифікація та визначення коефіцієнтів економії ресурсів; стандартизація витрат на ресурси; планування витрат на ресурси за видами; розрахунок та аналіз витрат на ресурси; сприяння економії ресурсів та скороченню їх споживання.

Створення дієздатної системи управління витратним механізмом дозволить визначати раціональність та ефективність витрат, уточнювати показники господарської діяльності; застосовувати дані щодо витрат для прийняття рішень як на найближчий час (оперативне управління), так і на перспективу (стратегічне управління) [1, с.65].

Основними цілями управління витратами підприємства в бізнес-практиці є: обґрунтування витрат підприємства за всіма існуючими напрямками діяльності, а саме: витрати на оплату праці, матеріальні витрати, витрати на обслуговування обладнання, витрати на рекламу продукції, витрати на

допоміжні послуги тощо; визначення економічних наслідків певних відхилень від розробленого плану та прийняття цілеспрямованих та ефективних управлінських рішень.

З точки зору витрат, метод управління вважається послідовністю прийнятих заходів, що визначають деталі реалізації управлінських функцій та дозволяють досягти цілей, поставлених шляхом впровадження методу.

Великі аграрні підприємства для управління витратами можуть використовуватися різні методи, наприклад:

- директ-костинг- змінні виробничі витрати включаються до собівартості продукції та вартості кінцевих запасів, тоді як постійні витрати відображаються у фінансових результатах діяльності та не розподіляються за видами продукції;

- стандарт-кост - система обліку витрат, яка використовує стандартні витрати;

- АВС-метод - діяльність підприємства обліковується в розрізі процесів або робочих операцій. Сума витрат підприємства за певний період або витрати на певний вид продукції розраховується на основі витрат на впровадження сукупності відповідних процесів та операцій;

- абзорпшн-костинг - виробничі витрати включають усі витрати (включаючи накладні);

- таргет-костинг - на основі заданої ціни продажу продукції та бажаної норми прибутку встановлюється цільова собівартість, яка потім досягається зусиллями всіх відділів компанії.

- бенчмаркінг витрат - процес вивчення та оцінки досвіду роботи з товарами, послугами та продукцією конкуруючих або провідних компаній.

Основні принципи управління витратами склалися завдяки практиці та можуть бути узагальнені наступним чином: системний підхід до управління витратами; єдність методів, що використовуються на різних рівнях управління витратами; управління витратами на всіх етапах життєвого циклу продукції – від створення до утилізації; органічне поєднання зниження витрат з високою якістю продукції; уникнення зайвих витрат; широке впровадження ефективних методів зниження витрат; покращення інформаційного забезпечення щодо рівня витрат; підвищення зацікавленості виробничих підрозділів компанії у зниженні витрат.

Серед конкретних принципів управління витратами виробничих агроформувань виділяють такі:

1. Принцип відповідності функцій управління витратами цілям функціонування організації означає, що формування та зміна функцій управління витратами повинні здійснюватися у суворій відповідності цілям та потребам функціонування організації.

2. Принцип динамізму визначає необхідність поєднання мобільності та стабільності. Мобільність дозволяє своєчасно впроваджувати заходи щодо виявлення можливостей зниження витрат відповідно до змін у зовнішньому середовищі та потреб самої організації. Стабільність необхідна для реалізації

довгострокових програм.

3. Принцип пріоритету цілей формулюється так: у системі «мета-завдання-функція» найвищий пріоритет має мета, потім завдання, а потім функція управління витратами.

4. Принцип відповідності ефективності виробництва та ефективності витрат можна сформулювати так: для кожної організації необхідно знайти відповідність між ефективністю діяльності та загальними витратами. Цей принцип встановлює правило, згідно з яким усі додаткові витрати, понесені організацією, повинні бути виправдані очікуваним або фактичним підвищенням ефективності її діяльності.

5. Принцип оптимального балансу між внутрішньо-функціональними та інфраструктурними підрозділами визначає необхідні взаємозв'язки між функціями, призначеними для організації системи управління витратами, тобто між внутрішньо-функціональними та витратними функціями, тобто між інфраструктурними підрозділами.

6 Принцип поєднання централізованого регулювання та саморегулювання системи є одним з найскладніших, оскільки вимагає оптимального поєднання «зовнішнього» регулювання та саморегулювання. На практиці оптимальне поєднання централізованого регулювання та саморегулювання є дуже делікатним завданням, оскільки залежить від низки факторів, як об'єктивних, так і суб'єктивних: характеру виробництва, рівня його розвитку, організаційних форм, суб'єктивних особистісних якостей керівників та інших учасників виробничого процесу. Конкретні рекомендації можна давати лише стосовно конкретної ситуації, враховуючи особистісні характеристики та існуючу систему управління, але загальна рекомендація полягає в тому, що роль централізованого регулювання має бути визначальною в питаннях стратегії розвитку промислового підприємства.

7. Функціональна спеціалізація та розподіл праці, доповнені, за необхідності, універсальністю та взаємозамінністю.

8. Координація прав, обов'язків та відповідальності

9. Фінансове стимулювання.

Дотримання всіх принципів системи управління витратами створює основу для конкурентоспроможності підприємства в ринковій економіці, дозволяючи йому досягти лідируючого положення на ринку.

Управління витратами в організації має бути єдиним та інтегрованим процесом з логічним та точнішим покроковим переходом, що відповідає запланованій стратегії, принципам і методам, а також плану подальшої діяльності. Тому знання, навички та вміння в управлінні витратами є дуже важливими для економіста, оскільки

1.Пасічник С. О., Меліхова Т. О. Теоретико-методологічні засади управління витратими на промислових підприємствах. *Агросвіт.*2025. №3. С.64-71. DOI: 10.32702/2306-6792.2025.3.64

2. Фімяр С. В., Польова Н. М., Андрушкевич Н. В., Гнатюк О. П. Методичні підходи до управління витратами як інструмент планування та забезпечення конкурентоспроможності. *Економіка і регіон.* 2025. № 3 (98). С.170-176. DOI: 10.26906/EiR.2025.3(98).3914

МИШУРА АНГЕЛІНА, здобувач вищої освіти,
ОВДІЮК ОЛЕНА, к.е.н., доцент кафедри економіки, менеджменту, маркетингу та готельно-ресторанної справи,
Житомирський державний університет імені Івана Франка, м. Житомир

ПОДАТКОВИЙ МЕНЕДЖМЕНТ І ФІНАНСОВИЙ МОНІТОРИНГ В УПРАВЛІННІ ПІДПРИЄМСТВОМ

У сучасних умовах глобалізації та динамічної зміни законодавства, ефективність управління підприємницькою діяльністю визначається не лише рівнем прибутку, а й здатністю бізнесу адаптуватися до жорстких вимог фінансової прозорості. Зокрема, податковий менеджмент та фінансовий моніторинг на сьогодні виступають не лише допоміжними функціями бухгалтерії, а стали стратегічними інструментами забезпечення життєздатності підприємства в цілому.

У сучасній системі корпоративного управління податковий менеджмент виступає фундаментом фінансового планування [1]. Рівень фінансової стійкості суб'єкта господарювання безпосередньо залежить від того, настільки якісно організовано процеси оподаткування, оскільки вони забезпечують баланс між комерційною діяльністю та фіскальними зобов'язаннями [4]. Структурна роль податкового менеджменту як невід'ємного елемента загальної системи управління підприємством представлено нижче.

Головний пріоритет у цій сфері полягає у розробці та впровадженні такої податкової стратегії , яка б дозволяла гармонізувати фіскальне навантаження з досягненням максимальних фінансових показників [1]. Практична реалізація цього напряму передбачає виконання низки завдань:

- стратегічне та оперативне податкове планування;
- формування оптимальних методик ведення обліку;
- систематичний аудит правильності і та повноти розрахунків із бюджетом;
- мінімалізації потенційних податкових загроз та аналіз ефективності обраних методів управління.

Паралельно з цим, фінансовий моніторинг спрямований на оперативну ідентифікацію змін у грошових потоках для запобігання зловживання під час розподілу капіталу. Належний рівень проведення такого моніторингу є запорукою не лише стабільності окремого бізнесу, а й економічної та національної безпеки держави в цілому [2]. З огляду на це, модернізація систем моніторингу в поточних умовах є надзвичайною актуальним питанням.

Останніми роками вітчизняна система фінансового контролю демонструє активну трансформацію. Провідну роль у цьому процесі відіграє Держава служба фінансового моніторингу України [3], яка наділена повноваженнями національно і фінансової розвідки. Статистика підтверджує інтенсивність цієї роботи:

1. З початку функціонування відповідних аналітичних комплексів було опрацьовано понад 16,8 млн звітів про фінансові транзакції;

2. Тільки протягом 2024 р. кількість оброблених повідомлень перевищила 1,75 млн. одиниць (рис. 1).

3. Аналіз даних за період з 2021 року свідчить про стабільне зростання інтенсивності інформування з боку суб'єктів моніторингу [3].

Подібна тенденція підтверджує, що подальша цифровізація є закономірною та необхідним кроком. Використання новітніх технологічних рішень дозволить підвищити якість контролю, забезпечити прозорість операцій та суттєво оптимізувати витрати, пов'язані з традиційним паперовим документообігом [2].

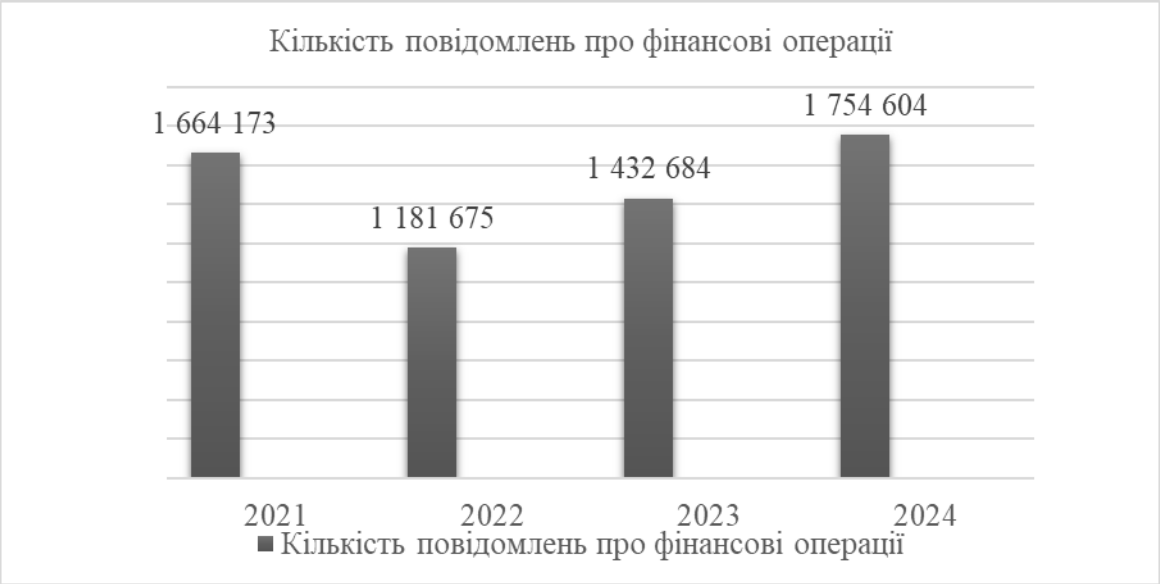


Рис. 1. **Динаміка інформування про фінансові операції 2021-2024 рр.**
Джерело: [3].

Автоматизація податкового менеджменту і фінансового моніторингу трансформує контроль у систему випереджального ага ризиків, що мінімізує витрати бізнесу та зміцнює економічну безпеку держави [1, 2].

Отже, ефективне поєднання податкового менеджменту та фінансового моніторингу є фундаментальною умовою забезпечення фінансової безпеки та стійкості сучасного підприємства. Податковий менеджмент надає можливість оптимізувати податкове навантаження завдяки легітимним інструментам планування, безпосередньо впливаючи на обсяг чистих грошових потоків та інвестиційну привабливість бізнесу. Водночас, інтеграція процедур фінансового моніторингу гарантує прозорість господарських операцій, мінімізує ризики залучення підприємства до неправомірних схем та запобігає санкціям з боку регуляторів. Таким чином, синергія цих процесів перетворює управління податками та фінансовий контроль з технічних функцій на стратегічний інструмент управління ризиками, що забезпечує довгострокову життєздатність підприємства в умовах динамічного правового та економічного

середовища.

1. Гринчук Ю.С., Гринчук В.Ю. Податковий менеджмент в системі управління підприємством. *Облік і фінанси АПК*. 2011. № 3. С. 125-128. http://rep.btsau.edu.ua/handle/BNAU/2370
2. Дропа Я.Б., Тесля С.М., Піхоцька М.Р. Розвиток системи фінансового моніторингу як складової частини формування ефективного контролю й безпеки в Україні. *Науковий вісник Ужгородського національного університету*. 2021. Вип. 37. С. 35-43. https://doi.org/10.32782/2413-9971/2021-37-5
3. Офіційний сайт Державної служби фінансового моніторингу України. *Gov.ua. Державні сайти України/* URL: https://fiu.gov.ua/ (дата звернення 17.03.2026).
4. Ромашова Я. В. Корпоративний податковий менеджмент як важіль економічного розвитку [Електронний ресурс]. – Режим доступу: http://www.nbuv.gov.ua/portal/Soc_Gum/Bi/2009_112/77-78.pdf.

МІХЕЄВА ОЛЬГА, здобувач вищої освіти,
Науковий керівник – **НІКОЛЬЧУК ЮЛІЯ**, к.е.н, доцент,
завідувач кафедри фінансів, обліку та аудиту,
Хмельницький кооперативний торговельно-економічний інститут,
м. Хмельницький

РОЗВИТОК СУБ'ЄКТІВ ГОСПОДАРЮВАННЯ У СФЕРІ ОПЕРАЦІЙ З НЕРУХОМИМ МАЙНОМ В УКРАЇНІ В УМОВАХ ПОВНОМАСШТАБНОЇ ВІЙНИ

Ринок нерухомості в Україні, зокрема діяльність суб'єктів господарювання, що здійснюють операції з нерухомим майном, відіграє стратегічну роль у формуванні інвестиційного клімату та забезпеченні сталого розвитку національної економіки. Упродовж останніх років цей сегмент функціонує в умовах глибоких трансформацій, спричинених макроекономічною нестабільністю, наслідками пандемії, повномасштабною війною, змінами у просторовій організації бізнесу та переформатуванням попиту на комерційні й житлові об'єкти. Такі виклики водночас створюють нові можливості для адаптації бізнес-моделей, впровадження інноваційних підходів до управління нерухомістю та підвищення конкурентоспроможності підприємств галузі. У цьому контексті дослідження тенденцій розвитку суб'єктів господарювання, які здійснюють операції з нерухомим майном, набуває особливої актуальності з огляду на необхідність обґрунтування ефективних управлінських рішень і визначення перспектив подальшого функціонування ринку.

Дослідження основних показників, які характеризують вітчизняний ринок нерухомого майна в Україні, дозволило визначити, що на початок 2025 року цей сегмент економіки був представлений 87 336 суб'єктом господарювання. З початку війни в Україні цей показник зменшився на 7,0 тис. од., що у відсотковому вимірі відповідає 7,43%. Також спостерігається зменшення їхньої питомої ваги в загальній сукупності діючих господарюючих суб'єктів. Якщо на початок 2022 року їхня питома вага складала 4,82%, то за 2022 рік вона зменшилась до 4,57%, за 2023 рік – до 4,53% і на початок 2025 року знизилась ще до 4,48%. Варто відмітити, що за цим сегментом економіки спостерігається більш негативна динаміка проти зменшення загальної кількості діючих в Україні суб'єктів господарювання. Проти початку 2022 року їхня кількість зменшилась лише на 0,35% або 6,8 тис. од. [1]. Графічне зображення динаміки загальної кількості діючих в Україні суб'єктів господарювання і тих, що спеціалізуються на операціях з нерухомим майном, зображене на рис. 1.

Аналіз просторової структури розміщення суб'єктів господарювання, що здійснюють операції з нерухомим майном, свідчить, що станом на початок 2024 року їх найбільша концентрація спостерігалася в Одеській (9,24% від загальної кількості), Дніпропетровській (8,81%), Львівській (7,40%), Харківській (7,40%) та Київській (6,05%) областях, а також у місті Києві, на яке припадало 26,39% усіх таких підприємств. Натомість найменша частка суб'єктів цього виду економічної діяльності була зосереджена у Кіровоградській (1,37%),

Чернігівській (1,46%), Чернівецькій (1,59%), Тернопільській (1,68%), Сумській (1,69%), Волинській (1,72%) та Житомирській (1,77%) областях. До регіонів із мінімальними показниками також належать території, що тимчасово перебувають під окупацією, зокрема Луганська (0,09%), Херсонська (0,48%) і Донецька (1,06%) області [2].

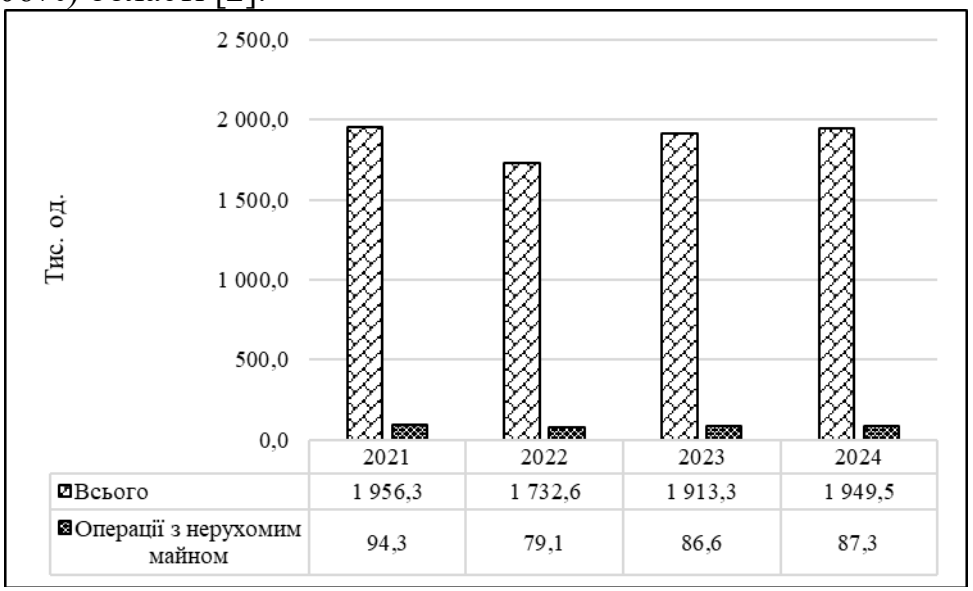


Рис. 1. **Кількість діючих в Україні суб'єктів господарювання, що здійснюють операції з нерухомим майном у 2021-2024 рр.**

Джерело: сформовано автором на основі: [1]

Поглиблення аналізу тенденцій розвитку досліджуваного сегмента потребує оцінки не лише кількісних параметрів, а й результативних показників його функціонування. З цією метою було розглянуто динаміку основних економічних індикаторів діяльності суб'єктів господарювання в цілому по Україні та окремо тих, що здійснюють операції з нерухомим майном, у 2021 та 2024 роках (табл. 1). Такий підхід дозволив визначити, наскільки зміни у структурі ринку супроводжувалися трансформацією зайнятості та фінансово-економічних результатів діяльності.

Таблиця 1 - **Динаміка основних показників діяльності суб'єктів господарювання в Україні у 2021 і 2024 рр.**

Показник	Одиниця виміру	Всього			Операції з нерухомим майном		
		2021	2024	2024/2021	2021	2024	2024/2021
Кількість діючих суб'єктів господарювання	тис. од.	1 956,3	1 949,5	99,65	94,3	87,3	92,57
Кількість зайнятих працівників	тис. ос.	9 056,1	7 532,8	83,18	225,4	192,3	85,31
Обсяг виробленої продукції	млрд. грн.	9 889,5	10 017,9	101,30	191,0	155,4	81,36
Обсяг реалізованої продукції	млрд. грн.	15 240,1	16 459,4	108,00	192,8	163,8	84,97

Джерело: сформовано автором на основі: [1, 3-5]

Аналіз показників, наведених у табл. 1, дає підстави для висновку, що у 2021-2024 рр. сфера операцій з нерухомим майном зазнала більш відчутного скорочення, ніж економіка загалом. Так, загальна кількість діючих суб'єктів господарювання в Україні зменшилася на 0,35%, тоді як у досліджуваному сегменті – на 7,43%. Кількість зайнятих працівників у цілому по економіці скоротилася на 16,82%, а у сфері операцій з нерухомим майном – на 14,69%, що свідчить про значні втрати кадрового потенціалу в обох випадках. Найбільш суттєві розбіжності простежуються у динаміці фінансово-економічних результатів. Якщо в економіці загалом обсяг виробленої продукції зріс на 1,30%, а реалізованої – на 8,00%, то у сфері операцій з нерухомим майном, навпаки, відбулося їх скорочення: обсяг виробленої продукції зменшився на 18,64%, а реалізованої – на 15,03%.

Отже, на тлі відносної стабілізації та навіть часткового відновлення економіки загалом, діяльність суб'єктів господарювання, що здійснюють операції з нерухомим майном, характеризується глибшим спадом результативних показників, що підтверджує підвищену чутливість цього сегмента до кризових процесів та структурних трансформацій в економіці України.

1. Кількість діючих суб'єктів господарювання за видами економічної діяльності за 2010-2024 роки. Державна служба статистики України: веб-сайт. URL: https://www.ukrstat.gov.ua/ (дата звернення: 11.02.2026).
2. Кількість діючих суб'єктів господарювання за видами економічної діяльності у розрізі регіонів (2014-2023). Державна служба статистики України: веб-сайт. URL: https://www.ukrstat.gov.ua/ (дата звернення: 11.02.2026).
3. Обсяг реалізованої продукції (товарів, послуг) суб'єктів господарювання за видами економічної діяльності (2010-2024). Державна служба статистики України: веб-сайт. URL: https://www.ukrstat.gov.ua/ (дата звернення: 11.02.2026).
4. Кількість зайнятих працівників у суб'єктів господарювання за видами економічної діяльності (2014-2024). Державна служба статистики України: веб-сайт. URL: https://www.ukrstat.gov.ua/ (дата звернення: 11.02.2026).
5. Обсяг виробленої продукції (товарів, послуг) суб'єктів господарювання за видами економічної діяльності за 2013-2024 роки Державна служба статистики України: веб-сайт. URL: https://www.ukrstat.gov.ua/ (дата звернення: 11.02.2026).

ОЛЕКСАШЕНКО Я.С., здобувач вищої освіти
Науковий керівник - **КАПАЄВА Л.М.,** к.е.н., доцент,
професор кафедри фінансів, економічних досліджень і туризму,
Полтавський державний аграрний університет, м.Полтава

ІНТЕРНЕТ-БАНКІНГ: ЯК МОНОБАНК ВСТАНОВИВ НОВІ СТАНДАРТИ

Україна, як і багато інших країн пострадянського простору, довгий час була свідком домінування традиційних банків з їх складними і не завжди зручними для користувачів послугами. Високі тарифи, довгі черги в відділеннях, низька прозорість тарифікації та обмежений доступ до фінансових інструментів – ці проблеми становили значний бар'єр для широких верств населення. Традиційні банки в Україні переважно зберігали свої відділення як єдину точку взаємодії з клієнтом, не надаючи належного рівня комфорту для тих, хто шукав більш сучасні та ефективні фінансові рішення. Потреба в зміні цього статус-кво стала одним із основних факторів, що призвели до появи нових, альтернативних моделей банківського обслуговування.

Однією з головних проблем, що залишалась на порядку денному в українському банківському секторі, була відсутність інноваційних та зручних технологій для швидкого та ефективного обслуговування клієнтів. Умови для розвитку мобільного банкінгу, зокрема, виявилися не надто сприятливими: деякі фінансові установи намагались освоїти нові цифрові інструменти, проте їхні платформи часто були недостатньо функціональними, а дизайн інтерфейсів – застарілим.

Крім того, конкуренція між банками була обмежена традиційними продуктами та тарифами, що не відповідали вимогам сучасного споживача. В Україні спостерігався дефіцит сервісів, які могли б об'єднати сучасні фінансові технології з простотою та швидкістю користування, зокрема в онлайн-форматі. Як наслідок, люди, які прагнули отримати доступ до фінансових послуг через свої мобільні пристрої, часто стикалися з технічними обмеженнями і низьким рівнем персоналізованого обслуговування.

Ідея безвідділеного банку, що з’явилася наприкінці 2010-х років, мала на меті вирішити ці проблеми. Принцип роботи без фізичних відділень дозволяв значно знизити операційні витрати та запропонувати клієнтам більш вигідні умови. Мобільний банкінг став не просто заміною традиційних сервісів, а новою формою взаємодії з банком, яка забезпечувала доступ до фінансових послуг без необхідності відвідування фізичних відділень.

Monobank, став революційним кроком на ринку банківських послуг в Україні, радикально змінивши підхід до обслуговування клієнтів. Його безвідділеність дозволяє значно знижувати операційні витрати, які зазвичай пов'язані з утриманням фізичних відділень. Це важливий фактор для українського ринку, де доступ до банківських послуг у віддалених регіонах часто обмежений. Завдяки цій моделі Monobank зміг запропонувати більш

вигідні тарифи, що стали привабливими для широкого кола споживачів.

У той час як традиційні банки все ще орієнтувалися на фізичну присутність клієнтів, Monobank орієнтувався на цифровий банкінг. Відсутність необхідності відвідувати відділення дозволяє клієнтам здійснювати операції з будь-якої точки світу, через мобільний додаток, який працює цілодобово. У порівнянні з іншими українськими банками, які потребують особистого візиту або складних процедур для відкриття рахунку чи підписання документів, Monobank забезпечує простоту і доступність.

Мобільний додаток Monobank вирізняється своєю інтуїтивною зручністю та сучасним дизайном. У порівнянні з іншими банківськими додатками, додаток Monobank має значну перевагу в плані UX/UI. Простота інтерфейсу та швидкість роботи додатку дозволяють користувачам швидко і без зайвих зусиль здійснювати фінансові операції, що робить його більш привабливим для користувачів порівняно з традиційними банками.

Одним із головних досягнень Monobank є автоматизація більшості процесів, що дозволяє клієнтам отримувати послуги без необхідності звертатися до банківських співробітників. Відкриття рахунку, замовлення картки та інші операції можуть бути здійснені без жодного людського втручання, що значно спрощує та пришвидшує процес. Водночас, підтримка клієнтів через чат-боти та онлайн-консультації забезпечує швидке вирішення запитів і питань.

Monobank також пропонує вигідні умови обслуговування, включаючи відсутність комісій за перекази між картками, кешбек за покупки, а також безкоштовне обслуговування картки. Це робить банк привабливим для користувачів, адже вони отримують не тільки зручність, а й реальні фінансові вигоди від використання послуг банку.

Останнім оновленням Monobank стала цікава новинка – інтеграція з SHI, системою автоматичного оброблення платіжних даних. Тепер для здійснення платежу користувачам достатньо завантажити фото або скріншот рахунку чи документа. SHI автоматично підставляє всі необхідні реквізити для платежу, значно економлячи час та зменшуючи кількість кроків у процесі оплати. Це оновлення робить Monobank ще зручнішим і ефективнішим для користувачів, що цінують швидкість і автоматизацію в фінансових операціях.

Monobank був запущений у 2017 році і вже за кілька років набув значної популярності, ставши одним із лідерів українського ринку цифрових банків. Станом на 2023 рік кількість його користувачів перевищила 10 мільйонів, що є вражаючим показником для порівняно молодого гравця. Це свідчить про високий попит на безвідділені, зручні та швидкі фінансові послуги, а також про ефективність цифрової моделі банкінгу. Важливу роль у цьому зростанні відіграли простота та зрозумілість мобільного додатку.

Для порівняння, PrivatBank, який працює на ринку з 1992 року, має понад 25 мільйонів клієнтів і займає лідируючі позиції серед українських банків. Ощадбанк, найбільший державний банк України, функціонує з 1991 року та

обслуговує понад 9 мільйонів клієнтів. PUMB (ПУМБ), також заснований у 1991 році, має понад 2 мільйони користувачів. Таким чином, Monobank за значно коротший період зміг досягти рівня клієнтської бази, співставного з традиційними банками, що підкреслює ефективність його інноваційної моделі розвитку.

Важливим фактором успіху Monobank є активна публічна комунікація його співзасновників – Олега Гороховського та Михайла Рогальського – з клієнтами через соціальні мережі. Такий підхід є нетиповим для традиційного банківського сектору України та сприяє формуванню довіри й лояльності користувачів.

Monobank активно залучає клієнтів до розвитку продукту, впроваджуючи колаборації та внутрішні сервіси, зокрема «Моноживчик» і «Монобазар», а також пропонуючи персоналізовані дизайнерські рішення для банківських карток відповідно до побажань користувачів. Прислуховування до зворотного зв'язку клієнтів дозволяє банку швидко адаптувати функціонал та візуальні елементи сервісу до сучасних потреб ринку.

Окремо варто відзначити активну участь Monobank у підтримці Збройних сил України, що є важливим елементом соціальної відповідальності бізнесу та позитивно впливає на імідж банку в умовах воєнного часу.

Поява Monobank стала переломним моментом у розвитку цифрового банкінгу в Україні. Цей банк фактично трансформував уявлення про банківські послуги на національному ринку. Його успіх продемонстрував високий попит на сучасні цифрові фінансові рішення та став каталізатором цифровізації всієї банківської системи України, змусивши традиційні банки адаптуватися до нових умов і прискорити впровадження інноваційних сервісів.

1. Офіційний веб-сайт компанії: *Про нас / monobank*. URL: https://monobank.ua/about (дата звернення: *20 січня 2026*).
2. Стаття «Monobank». Вікіпедія: вільна енциклопедія. URL: https://uk.wikipedia.org/wiki/Monobank (дата звернення: 20 січня 2026).
3. Порівняльна таблиця вибір банку. Victorija.ua**.** URL: https://www.victorija.ua/porivnialna-tablytsia-vybir-banku (дата звернення: *20 січня 2026*).

ОСИПЕНКО СВІТЛАНА, к.е.н., доцент
завідувач кафедри управління та адміністрування
Мелітопольський державний педагогічний
університет імені Богдана Хмельницького, м. Запоріжжя

РОЛЬ МІСЦЕВИХ БЮДЖЕТІВ У РОЗВИТКУ ІНКЛЮЗИВНИХ СЕРВІСІВ В ГРОМАДАХ

В умовах повномасштабної війни, що триває в Україні вже понад чотири роки, суттєво зростає роль та значення місцевих органів самоврядування в забезпеченні фінансової стійкості держави та підтримці населення. Це обумовлено тим, що в результаті руйнування інфраструктури, посилення міграційних процесів, стрімкого зростання соціальної вразливості населення та обмеженості державних фінансів посилюється навантаження на місцеві бюджети, які виступають ключовим інструментом реалізації соціально-економічної політики на рівні територіальних громад.

Відповідно в умовах сьогодення важливим напрямом розвитку громад є формування інклюзивного середовища, що передбачає рівний доступ всіх членів суспільства до соціальних, адміністративних та фінансових послуг. Одним із ключових компонентів такого середовища є фінансова інклюзія.

В цілому під фінансовими інклюзіями розуміють процес, конкретні дії, заходи, програми, інструменти спрямовані на досягнення мети і завдань, тобто активна робота з розширення доступу до фінансових послуг. В свою чергу фінансова інклюзивність це стан чи концепція, яка відображає рівень доступу та використання фінансових послуг у суспільстві, вона характеризує результат роботи з підвищення рівня фінансової доступності.

Як зазначають експерти Світового банку в кризових умовах існування суспільства саме фінансові інклюзії є основою соціально-економічного розвитку громад [1].

Крім того, фінансова інклюзія є важливою складовою фінансової спроможності територіальних громад, хоча слід зазначити, що її ефективне впровадження ускладняється нерівномірністю доступу, як громадян, так і місцевої влади до фінансових ресурсів та цифрової інфраструктури. Саме ці фактори сповільнюють процес запровадження та адаптації фінансової інклюзії на рівні громад. Адже, в Україні поки, що не має налагодженого системного підходу, який би поєднував в собі державне регулювання, розвиток цифрових фінансів та активну залученість місцевих органів самоврядування в процес розбудови та запровадження фінансової інклюзії в громадах.

Відповідно важливим аспектом забезпечення фінансової інклюзії на рівні територіальних громад є ефективне використання ресурсного потенціалу місцевих бюджетів, оскільки саме місцеві бюджети набувають статусу ключового фінансового інструменту реалізації політики інклюзивного розвитку, забезпечуючи фінансування соціальних, освітніх, медичних та адміністративних послуг, орієнтованих на потреби різних соціальних груп

населення [2].

Особливого значення набуває спрямування бюджетних коштів на розвиток інклюзивних сервісів, які охоплюють не лише фінансову сферу, але й соціальну інфраструктуру, цифрові сервіси та безбар'єрний простір. У цьому контексті інклюзивні сервіси доцільно розглядати як комплекс взаємопов'язаних заходів і інструментів, спрямованих на забезпечення рівного доступу населення до базових послуг незалежно від віку, стану здоров'я, соціального статусу, рівня доходу чи місця проживання.

Слід наголосити, що не менш важливим є забезпечення соціальної інклюзії, яка передбачає підтримку вразливих категорій населення, зокрема внутрішньо переміщених осіб, ветеранів війни, осіб з інвалідністю та малозабезпечених громадян. Адже, у період воєнних викликів значно зростає потреба у розширенні програм соціального захисту, що реалізуються через механізми місцевих бюджетів [3].

Поряд із підтримкою вразливих верств населення доцільно посилити підтримку малого та середнього підприємництва як складової інклюзивного економічного розвитку громад. Розвиток підприємницької активності сприяє розширенню дохідної бази місцевих бюджетів, створенню нових робочих місць та підвищенню рівня добробуту населення, а також дає можливість вразливим верствам населення таким наприклад, як внутрішньо переміщені особи, ветерани війни, людям з інвалідністю відновити власну справу, працевлаштуватись, отримати соціальні гарантії тощо.

Водночас слід відзначити, що ефективність використання місцевих бюджетів у розвитку інклюзивних сервісів значною мірою залежить від якості бюджетного планування та управління. Відповідно зростає необхідність продовжити впровадження програмно-цільового методу бюджетування, який дозволяє підвищити прозорість, результативність та адресність використання бюджетних коштів.

Таким чином, місцеві бюджети відіграють визначальну роль у формуванні та розвитку інклюзивних сервісів у територіальних громадах, забезпечуючи фінансову основу для реалізації комплексних заходів, спрямованих на підвищення доступності послуг, соціальної захищеності населення та економічної активності громадян.

1. The Global Findex Database 2021: Financial Inclusion, Digital Payments, and Resilience in the Age of COVID-19. URL: https://globalfindex.worldbank.org
2. Ірина Цимбалюк, Наталія Павліха, Ольга Корнелюк (2023) Місцеві бюджети як основа фінансової самостійності та конкурентоспроможності територій. *Економіка та суспільство* (55). https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-55-107
3. Рибіна Л. (2024) Роль публічних фінансів у розвитку фінансової інклюзії як фактору сталого розвитку територій. *Сталий розвиток економіки*. DOI: https://doi.org/10.32782/2308-1988/2024-49-28

ОЧКАС МАКСИМ, аспірант
Науковий керівник – **СКИБА ГАННА**, к.е.н, доцент,
доцент кафедри фінансів, банківської та страхової справи,
Навчально-науковий Інститут управління, економіки та бізнесу,
ПрАТ «ВНЗ Міжрегіональна Академія управління персоналом», м. Київ

ЄВРОІНТЕГРАЦІЙНИЙ ВЕКТОР МОДЕРНІЗАЦІЇ БЮДЖЕТНОЇ СИСТЕМИ УКРАЇНИ

Сучасний етап розвитку України характеризується активізацією євроінтеграційних процесів, що супроводжуються масштабними трансформаціями економічної та фінансової системи держави. Отримання статусу країни-кандидата на вступ до Європейського Союзу зумовило необхідність гармонізації національної бюджетної політики із європейськими стандартами фінансового управління, прозорості та підзвітності публічних фінансів. У цих умовах модернізація бюджетної системи набуває стратегічного значення, оскільки вона виступає ключовим інструментом реалізації державної соціально-економічної політики та забезпечення макрофінансової стабільності [1].

Виклики воєнного часу, необхідність післявоєнного відновлення економіки, зростання обсягів міжнародної фінансової допомоги та інтеграція до європейського фінансового простору потребують впровадження нових підходів до бюджетного планування, контролю та управління державними фінансами [2]. Це обумовлює актуальність дослідження напрямів модернізації бюджетної системи України в контексті євроінтеграції.

Метою дослідження є обґрунтування ключових напрямів модернізації бюджетної системи України в умовах євроінтеграції та визначення пріоритетів її адаптації до стандартів Європейського Союзу.

Бюджетна система України є важливим елементом фінансової архітектури держави, що забезпечує перерозподіл валового внутрішнього продукту, фінансування суспільних потреб та підтримку економічного розвитку. Євроінтеграційні процеси передбачають не лише узгодження нормативно-правової бази, але й інституційну трансформацію механізмів бюджетного управління.

Одним із ключових напрямів модернізації є впровадження середньострокового бюджетного планування, яке широко застосовується в країнах Європейського Союзу. Такий підхід забезпечує прогнозованість державної фінансової політики та підвищує ефективність розподілу бюджетних ресурсів [3]. Важливим напрямом є підвищення прозорості бюджетного процесу. Європейські стандарти передбачають відкритість інформації щодо використання бюджетних коштів, розвиток електронних систем управління державними фінансами та посилення громадського контролю. Цифровізація бюджетного управління сприяє мінімізації корупційних ризиків і підвищенню ефективності державного управління [1].

Особливого значення набуває реформування міжбюджетних відносин у контексті децентралізації. Європейська практика ґрунтується на фінансовій автономії місцевого самоврядування та відповідальності громад за ефективне використання ресурсів, що сприяє збалансованому регіональному розвитку [2].

Крім того, модернізація бюджетної системи передбачає запровадження результативно-орієнтованого бюджетування, яке дозволяє оцінювати ефективність державних витрат не лише за обсягами фінансування, а й за досягнутими соціально-економічними результатами. Такий підхід відповідає сучасним принципам управління публічними фінансами ЄС [3]. Євроінтеграційний курс також вимагає посилення бюджетної дисципліни, удосконалення управління державним боргом та впровадження системи моніторингу фіскальних ризиків, що є важливою умовою фінансової стійкості держави.

Таким чином, модернізація бюджетної системи України повинна здійснюватися комплексно, поєднуючи інституційні реформи, цифровізацію фінансового управління та впровадження європейських стандартів бюджетної політики.

Євроінтеграція виступає ключовим чинником трансформації бюджетної системи України та визначає стратегічні напрями її розвитку в умовах поглиблення економічної та фінансової взаємодії з країнами Європейського Союзу. Адаптація до європейських стандартів публічного фінансового управління передбачає впровадження середньострокового бюджетного планування, підвищення прозорості та підзвітності бюджетного процесу, розвиток цифрових інструментів управління державними фінансами, удосконалення міжбюджетних відносин, а також запровадження результативно-орієнтованого бюджетування, спрямованого на досягнення конкретних соціально-економічних результатів.

Важливим аспектом модернізації бюджетної системи є посилення фінансової дисципліни, удосконалення механізмів контролю за використанням бюджетних коштів та підвищення ефективності управління державними видатками в умовах зростання фіскальних викликів і потреб післявоєнного відновлення економіки. Реалізація зазначених заходів сприятиме підвищенню ефективності використання бюджетних ресурсів, зміцненню фінансової стабільності держави, зростанню довіри міжнародних партнерів та інвесторів, а також створенню передумов для сталого соціально-економічного розвитку України в умовах європейської інтеграції та довгострокової макроекономічної стабільності.

1. Бюджетний кодекс України від 08.07.2010 № 2456-VI (зі змінами та доповненнями).
2. Міністерство фінансів України. Стратегія реформування системи управління державними фінансами України на 2022–2025 роки. – Київ, 2022.
3. OECD. Budgeting and Public Expenditures in OECD Countries 2023. Paris: OECD Publishing, 2023.

ПАТИЦЬКА ХРИСТИНА, к.е.н., с.д., с.н.с. відділу регіональної фінансової політики,
ДУ «Інститут регіональних досліджень імені М. І. Долішнього НАН України», м. Львів

ПЕРЕДУМОВИ ТРАНСФОРМАЦІЇ ФІНАНСОВОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ПРОФЕСІЙНОЇ ОСВІТИ В УМОВАХ ДЕЦЕНТРАЛІЗАЦІЇ ТА ВОЄННИХ ВИКЛИКІВ

Реформування системи професійної освіти в Україні відбувається в контексті змін у сфері публічного управління. Адміністративно-фінансова децентралізація, що передбачає передачу значної частини управлінських повноважень і фінансових ресурсів на місцевий рівень, сформувала нові умови функціонування освітньої системи, зокрема закладів професійної освіти. У цих умовах органи місцевого самоврядування отримали ширші можливості впливу на розвиток освітньої інфраструктури та підготовку кадрів відповідно до потреб територіальних ринків праці.

Зміна ролі місцевого рівня управління супроводжується трансформацією підходів до організації та фінансування системи професійної освіти. Якщо раніше управління нею здійснювалося переважно в межах централізованої моделі, то нині відбувається поступовий перехід до більш територіально орієнтованого підходу. Його сутність полягає у врахуванні регіональних соціально-економічних умов, галузевої структури економіки та специфіки локальних ринків праці під час формування освітньої політики.

На сучасному етапі реформування професійної освіти відбувається в умовах повномасштабної війни, що суттєво змінює демографічні, економічні та соціальні передумови розвитку людського капіталу. Масштабні міграційні процеси, релокація підприємств, руйнування виробничої інфраструктури та нерівномірність безпекової ситуації призвели до значних трансформацій на ринку праці. Станом на початок 2026 року в Україні спостерігається посилення регіональних диспропорцій у співвідношенні попиту і пропозиції робочої сили. У низці економічно активних регіонів, зокрема у Київській, Львівській та Дніпропетровській областях, спостерігається відновлення попиту на працівників та дефіцит кадрів за окремими професіями. Натомість у регіонах, що зазнали значних руйнувань або мають складну безпекову ситуацію, рівень безробіття залишається високим [1].

Паралельно із цими процесами зростає потреба у модернізації системи професійної підготовки. Післявоєнна відбудова, структурна трансформація економіки та розвиток екологічно орієнтованих видів діяльності формують нові вимоги до кваліфікаційної структури робочої сили. Зокрема, підвищується попит на фахівців, пов’язаних із відновленням інфраструктури, енергоефективністю, відновлюваною енергетикою, управлінням ресурсами та впровадженням сучасних виробничих технологій.

За таких умов система професійної освіти має виконувати ширші функції,

ніж традиційне забезпечення підготовки кадрів для окремих професійних груп. Йдеться про необхідність її адаптації до швидких змін економічної структури та технологічного розвитку, що потребує модернізації змісту підготовки, оновлення матеріально-технічної бази та розширення співпраці з роботодавцями.

Важливим аспектом цих трансформацій є зміна моделі фінансового забезпечення професійної освіти. Посилення ролі місцевих бюджетів у фінансуванні закладів професійної освіти поєднується зі зростанням потреб у модернізації освітньої інфраструктури та необхідністю швидкого реагування на зміни попиту на працю. За відсутності ефективних механізмів міжбюджетної координації це може посилювати регіональні диспропорції у доступі до якісної професійної освіти та формувати нерівномірність підготовки кадрів.

Початок децентралізації фінансування професійної освіти припадає на 2015-2016 роки. У цей період було здійснено передачу значної частини видатків на підготовку робітничих кадрів до місцевих бюджетів [2], а також змінено форму власності більшості закладів професійної освіти з державної на комунальну. Важливим етапом реформування стало прийняття Закону України «Про освіту» [3] у 2017 році, який закріпив нові принципи функціонування освітньої системи, зокрема розширення автономії закладів освіти та посилення їх управлінської самостійності.

Передача фінансової відповідальності на місцевий рівень мала певні позитивні наслідки. Органи місцевого самоврядування почали активніше залучатися до розвитку професійної освіти, інвестуючи у створення навчально-практичних центрів, оновлення матеріально-технічної бази закладів та розширення співпраці з бізнесом. Паралельно розвивалися елементи державно-приватного партнерства, зокрема через впровадження дуальної форми навчання та участь роботодавців у формуванні стандартів професійної освіти [4].

Разом з тим аналіз динаміки бюджетного фінансування свідчить, що фіскальні наслідки децентралізації не мали однозначно позитивного впливу на розвиток галузі. Хоча після 2016 року частка місцевих бюджетів у фінансуванні професійної освіти стабілізувалася на рівні понад 95%, загальна пріоритетність цієї сфери у структурі бюджетних видатків на освіту зменшилася. Якщо у 2002-2014 роках середня частка видатків на професійну освіту становила понад 6% у структурі освітніх видатків, то в наступне десятиріччя вона знизилася до менш ніж 5%.

Порівняння темпів зростання видатків також підтверджує цю тенденцію. Упродовж останнього десятиріччя фінансування освіти в цілому збільшувалося швидше, ніж фінансування професійної освіти. Це свідчить про те, що розширення бюджетних ресурсів для галузі мало переважно компенсаційний характер і не супроводжувалося системним підвищенням її фінансової пріоритетності.

Однією з ключових проблем фінансового забезпечення професійної освіти залишається структура бюджетних видатків. Значна їх частина спрямовується

на поточні витрати, пов'язані з оплатою праці персоналу та утриманням закладів освіти. Натомість інвестиції у модернізацію матеріально-технічної бази залишаються обмеженими. Частка капітальних видатків у загальних видатках на післясередню невищу освіту в Україні є значно нижчою, ніж у більшості розвинених країн, що стримує технологічне оновлення освітнього процесу.

Таким чином, попри зміну архітектури фінансування професійної освіти внаслідок децентралізації, в Україні тривалий час не сформувалася цілісна модель стратегічного розвитку цієї сфери. Передача фінансових зобов'язань на місцевий рівень не супроводжувалася відповідним посиленням інвестиційної складової або формуванням ефективних механізмів міжрівневої координації освітньої політики.

У результаті виникла певна асиметрія між розподілом фінансових ресурсів між рівнями бюджетної системи та реальними потребами модернізації системи професійної освіти. Саме ця обставина зумовила необхідність подальшого реформування механізмів фінансового забезпечення галузі, що знайшло відображення у нових законодавчих ініціативах, спрямованих на формування більш збалансованої моделі управління та фінансування професійної освіти.

1. Основні тренди ринку праці в Україні у 2025 році (січень-вересень). Державна служба зайнятості. URL: https://www.dcz.gov.ua/stat/stattrend
2. Про Державний бюджет України на 2016 рік. Закон України №928-VIII від 25 грудня 2015 року. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/928-19#Text
3. Про освіту. Закон України № 2145-VIII від 5 вересня 2017 року. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2145-19#Text
4. Політична ініціатива щодо реалізації державної політики у сфері професійної (професійно-технічної) освіти. Звіт. AUC.ORG. 2019. URL: https://www.auc.org.ua/sites/default/files/sectors/u-137/politichna_initsiativa.pdf?utm_source

ПОЛІТІКІНА ІННА, здобувач вищої освіти
Науковий керівник - **ЛУГОВА ОЛЬГА,** к.е.н., доцент,
доцент кафедри обліку і оподаткування,
Миколаївський національний аграрний університет, м. Миколаїв

РОЗВИТОК МІКРОФІНАНСУВАННЯ В УКРАЇНІ: МОЖЛИВОСТІ ТА РИЗИКИ

Мікрофінансування в Україні є важливим елементом розвитку фінансової системи та забезпечення фінансової інклюзії населення. У сучасних умовах воєнного стану, економічної нестабільності та обмеженого доступу до традиційного банківського кредитування роль мікрофінансових організацій суттєво зросла. Особливо це стосується підтримки малого бізнесу, самозайнятих осіб та громадян із низьким рівнем доходів.

Важливість мікрофінансування також зумовлена тим, що значна частина населення та суб'єктів господарювання не має достатньої кредитної історії або ліквідного забезпечення для отримання банківських позик. У таких умовах мікрофінансові установи виступають альтернативним джерелом фінансових ресурсів, забезпечуючи оперативний доступ до невеликих за обсягом кредитів на спрощених умовах. Це особливо актуально для підприємців-початківців, які потребують стартового капіталу для започаткування або відновлення діяльності.

Крім того, мікрофінансування сприяє збереженню економічної активності на місцевому рівні, підтримуючи дрібну торгівлю, сферу послуг та індивідуальне виробництво. Завдяки швидкості прийняття рішень та мінімальному пакету документів мікрокредити часто стають інструментом оперативного реагування на фінансові труднощі, зокрема для покриття касових розривів або невідкладних витрат.

Не менш важливою є соціальна функція мікрофінансування. Воно дозволяє підвищити рівень фінансової доступності для вразливих груп населення, які з різних причин залишаються поза межами традиційної банківської системи. Таким чином, мікрофінансування виконує не лише економічну, а й соціальну роль, сприяючи зменшенню рівня фінансової ізоляції та формуванню культури користування фінансовими послугами.

Суттєвий вплив на регулювання ринку мікрофінансування мав перехід функцій нагляду до Національного банку України, що сприяло підвищенню прозорості діяльності небанківських фінансових установ, посиленню вимог до ліцензування та захисту прав споживачів фінансових послуг. Завдяки цьому поступово формується більш структурований та контрольований сегмент мікрокредитування [1].

Консолідація наглядових повноважень у межах єдиного регулятора дала можливість уніфікувати підходи до контролю за діяльністю фінансових компаній, запровадити чіткі вимоги до розкриття інформації та фінансової звітності, а також посилити відповідальність учасників ринку за порушення

законодавства. Важливим кроком стало встановлення стандартів прозорості щодо реальної вартості кредиту, обмеження недобросовісних практик колекторської діяльності та впровадження механізмів розгляду звернень споживачів.

Крім того, посилення регуляторного нагляду сприяло очищенню ринку від недобросовісних компаній, які не відповідали встановленим вимогам щодо капіталу, структури власності або якості управління ризиками. Це підвищило рівень довіри населення до небанківського фінансового сектору та створило передумови для його подальшого розвитку на принципах стабільності та відповідальності.

Таким чином, інституційні зміни у сфері нагляду стали важливим чинником формування більш зрілого та прозорого ринку мікрофінансування, який функціонує в межах чітко визначених правил і стандартів.

Серед можливостей розвитку мікрофінансування в Україні слід виділити:

1. розширення доступу до фінансових ресурсів для малого та мікробізнесу;
2. стимулювання підприємницької активності населення;
3. розвиток цифрових фінансових технологій та онлайн-кредитування;
4. підвищення рівня фінансової інклюзії в сільських та віддалених регіонах;
5. створення альтернативних джерел фінансування в умовах обмеженого банківського кредитування.

Активне впровадження цифрових платформ, спрощених процедур ідентифікації клієнтів та автоматизованого скорингу дозволяє мікрофінансовим компаніям швидко надавати позики без значних адміністративних витрат. Це робить мікрокредитування більш гнучким та адаптивним до потреб споживачів.

Водночас розвиток мікрофінансування супроводжується низкою ризиків. Насамперед це високі відсоткові ставки, що можуть призводити до надмірного боргового навантаження домогосподарств. Існує також ризик недобросовісної практики стягнення заборгованості, недостатнього рівня фінансової грамотності позичальників та зростання простроченої заборгованості. В умовах економічної нестабільності зростає кредитний ризик та ризик ліквідності для самих мікрофінансових установ [2].

Крім того, важливим викликом залишається забезпечення балансу між доступністю кредитних ресурсів і належним рівнем захисту прав споживачів. Надмірне регуляторне навантаження може стримувати розвиток ринку, тоді як недостатній контроль - сприяти зловживанням [3].

Водночас формування такого балансу потребує чіткої та послідовної державної політики у сфері регулювання небанківських фінансових установ. Ефективний нагляд має поєднувати контроль за прозорістю умов кредитування, розкриттям повної вартості позики, дотриманням етичних стандартів стягнення заборгованості та водночас не створювати надмірних адміністративних бар’єрів для сумлінних учасників ринку.

Особливої уваги потребує питання інформування споживачів щодо реальної річної процентної ставки, штрафних санкцій та можливих наслідків прострочення платежів. Наявність зрозумілих і доступних умов договору зменшує ризик конфліктів та підвищує довіру до фінансового сектору загалом.

Крім того, важливо розвивати механізми фінансової освіти населення, адже навіть за умов якісного регулювання низький рівень фінансової грамотності може призводити до необґрунтованих рішень щодо запозичень. Таким чином, збалансоване поєднання регуляторних інструментів, саморегулювання ринку та підвищення фінансової культури споживачів є необхідною передумовою сталого розвитку мікрофінансування в Україні.

Отже, розвиток мікрофінансування в Україні має значний потенціал для підтримки економічної активності та відновлення підприємництва. Водночас ефективність цього сегмента фінансового ринку залежить від удосконалення регуляторного середовища, підвищення фінансової грамотності населення та впровадження відповідальних стандартів кредитування.

На нашу думку, мікрофінансування може стати дієвим інструментом економічної стабілізації України за умови поєднання інноваційності, прозорості та соціальної відповідальності учасників ринку. Його подальший розвиток доцільно спрямовувати не лише на розширення обсягів кредитування, а й на формування якісної моделі взаємодії між кредиторами та позичальниками, що ґрунтується на довірі та взаємній відповідальності.

Особливого значення набуває інтеграція мікрофінансових послуг у загальну стратегію економічного відновлення держави, зокрема через підтримку малого та сімейного бізнесу, розвиток підприємництва в регіонах та стимулювання самозайнятості населення. Водночас важливо мінімізувати ризики надмірної закредитованості та фінансової вразливості громадян шляхом впровадження чітких стандартів оцінки платоспроможності та контролю за дотриманням прав споживачів.

Мікрофінансування може відігравати ключову роль у післявоєнному відновленні економіки, забезпечуючи швидкий доступ до фінансових ресурсів для відновлення діяльності малого бізнесу та створення нових робочих місць.

Таким чином, перспективи мікрофінансування в Україні безпосередньо пов’язані з формуванням збалансованої фінансової екосистеми, де доступність ресурсів поєднується з відповідальністю, а економічна доцільність - із соціальною спрямованістю. Саме за таких умов мікрофінансування здатне виконувати не лише комерційну, а й стратегічну роль у процесах післякризового відновлення та довгострокового розвитку національної економіки.

1. Регулювання ринку небанківських фінансових послуг. *Національний банк України.* URL: https://bank.gov.ua/ua/supervision/nonbanks
2. Козаченко Г.В. Білоусова А.Ю. Правове регулювання діяльності мікрофінансових організацій в Україні. *Розвиток фінансового ринку в Україні: загрози, проблеми та*

перспективи : матеріали Міжнар. наук.-практ. конф., 15 жовт. 2019 р. Полтава : ПолтНТУ. 2019. С. 35–37.
4. Троцюк Н. В. Правове регулювання діяльності мікрофінансових організацій в Україні. *Юридичний вісник*. 2021. № 2. С. 141-148. URL: https://jrnl.nau.edu.ua/index.php/UV/article/download/15609/22854

ПОПОВА ІРИНА, к.е.н., с.н.с.
доцент кафедри економіки та менеджменту
ГАСІМОВА РІТА, здобувач вищої освіти
Харківський національний університет ім. В.Н. Каразіна, м. Харків

ДЕРЖАВНЕ РЕГУЛЮВАННЯ ТАРИФІВ НА ТРАНСПОРТНІ ПОСЛУГИ

Транспортна галузь є однією з ключових складових економічної системи держави. Від ефективності тарифної політики залежить доступність перевезень для населення, конкурентоспроможність бізнесу та фінансова стійкість перевізників. В умовах сучасної економічної нестабільності, інфляційних процесів та постійного зростання вартості енергетичних ресурсів питання формування та регулювання тарифів на транспортні послуги набуває особливої актуальності. З одного боку, тарифи повинні бути соціально доступними для населення, а з іншого – забезпечувати покриття витрат перевізників і створювати можливості для модернізації транспортної галузі. Саме тому державне регулювання тарифів спрямоване на досягнення балансу між економічними інтересами транспортних підприємств, потребами населення та стратегічними інтересами держави.

Формування тарифів на послуги міського громадського транспорту є складним економічним процесом, що залежить від комплексу фінансових, соціальних та організаційних чинників. Так, вартість проїзду формується з урахуванням витрат транспортних підприємств, рівня державної та місцевої підтримки, а також особливостей функціонування транспортної системи у конкретному місті. Порівняльний аналіз дозволяє визначити ключові фактори, які впливають на рівень тарифів у міському транспорті та відрізняють транспортну політику різних міст (рис.1). [2]



Рис. 1. **Чинники впливу на формування тарифів у міському транспорті**

Одним із основних факторів формування тарифів є витрати на енергетичні ресурси, зокрема пальне та електроенергію. Для автобусних перевезень основною складовою витрат є дизельне паливо або бензин, тоді як для

електротранспорту (трамваїв, тролейбусів і метрополітену) – електроенергія. Зростання вартості енергоресурсів безпосередньо підвищує собівартість перевезень і, відповідно, впливає на необхідність коригування тарифів. Дослідження показують, що витрати на енергоресурси становлять значну частку у структурі витрат транспортних підприємств, тому їх коливання є одним із ключових чинників зміни тарифів .

Другим важливим фактором є витрати на оплату праці працівників транспортної галузі. До них належать заробітна плата водіїв, кондукторів, технічного персоналу та працівників диспетчерських служб. У великих містах, де рівень заробітної плати вищий, витрати перевізників також зростають, що може призводити до підвищення тарифів. У менших містах або містах із нижчим рівнем економічної активності витрати на оплату праці є нижчими, тому й тарифи можуть залишатися відносно стабільними.

Суттєвий вплив на формування тарифів має рівень бюджетних дотацій та фінансової підтримки з боку місцевих органів влади. У багатьох містах частина витрат на перевезення компенсується з місцевих бюджетів, що дозволяє стримувати зростання вартості проїзду. У випадку недостатнього фінансування транспортні підприємства змушені підвищувати тарифи або скорочувати обсяги перевезень. За оцінками дослідників, фінансова підтримка з боку органів влади є важливим інструментом забезпечення стабільної роботи комунального транспорту та підтримання соціально доступних тарифів .

Наступним фактором є обсяг пільгових перевезень. У системі громадського транспорту значна частина пасажирів користується правом безкоштовного або пільгового проїзду. Якщо компенсація таких перевезень з боку держави або місцевих бюджетів є недостатньою, перевізники змушені включати ці витрати до структури тарифу. У результаті фактичне фінансове навантаження частково переноситься на пасажирів, які оплачують повну вартість проїзду.

Порівняльний аналіз також показує, що спосіб організації системи оплати проїзду впливає на рівень тарифів. У містах, де впроваджено електронні квитки, банківські картки або мобільні платіжні системи, підвищується прозорість фінансових потоків і зменшуються витрати на обслуговування готівкових розрахунків. Це дозволяє більш ефективно контролювати доходи транспортних підприємств і оптимізувати тарифну політику.

Крім того, важливим фактором є стан транспортної інфраструктури та рухомого складу. У містах, де транспортні засоби є застарілими та потребують постійного ремонту, витрати на технічне обслуговування значно зростають. Це може призводити до підвищення тарифів або необхідності додаткового бюджетного фінансування. Натомість оновлення транспортного парку та впровадження сучасних енергоефективних технологій сприяє зниженню експлуатаційних витрат і стабілізації тарифів.

Також, слід зазначити, що сучасна система тарифоутворення у транспортній галузі України стикається з рядом проблем і викликів [1]. Однією

з основних є недостатній рівень компенсації пільгових перевезень з боку держави та місцевих бюджетів, що створює додаткове фінансове навантаження на транспортні підприємства. Іншою важливою проблемою є значна зношеність транспортної інфраструктури та рухомого складу, що потребує значних інвестицій для їх модернізації. Водночас постійне зростання вартості енергоресурсів, матеріалів та інших виробничих ресурсів призводить до підвищення собівартості перевезень, що ускладнює підтримання стабільного рівня тарифів.

Удосконалення державного регулювання тарифів на транспортні послуги потребує комплексного підходу, який поєднує економічні, організаційні та технологічні заходи. Одним із важливих напрямів є впровадження довгострокового тарифного планування, що дозволить забезпечити стабільність розвитку транспортної галузі та підвищити передбачуваність економічних процесів. Не менш важливим є вдосконалення механізмів компенсації пільгових перевезень, що сприятиме зменшенню фінансового навантаження на транспортні підприємства. Значні перспективи має також подальша цифровізація транспортної системи, яка передбачає розвиток електронних систем оплати, автоматизованих систем управління транспортом та сучасних інформаційних технологій.

Важливим напрямом розвитку транспортної галузі є залучення інвестицій та розвиток механізмів державно-приватного партнерства, що дозволяє модернізувати транспортну інфраструктуру, оновлювати рухомий склад та підвищувати якість транспортних послуг. Поєднання державного регулювання з ринковими механізмами сприяє формуванню ефективної та конкурентоспроможної транспортної системи.

Отже, державне регулювання тарифів на транспортні послуги є важливим елементом соціально-економічної політики держави, спрямованим на забезпечення доступності транспортних послуг для населення та підтримку стабільного функціонування транспортної галузі. Ефективна тарифна політика повинна враховувати економічні реалії, соціальні потреби населення та стратегічні інтереси держави. Удосконалення механізмів тарифного регулювання, впровадження сучасних технологій управління та залучення інвестицій створюють передумови для сталого розвитку транспортної системи та підвищення її ефективності в майбутньому.

1. Богомолова Н. І. Особливості управління тарифоутворенням в сфері пасажирських автотранспортних перевезень. *Економіка та держава*. 2021. URL: http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/10_2021/15.pdf
2. Тарифи на громадський транспорт у містах України у 2026 році. URL: https://delo.ua/transport/tarifi-na-gromadskii-transport-u-mistax-ukrayini-u-2026-roci-459825/

ПРОКОПЧУК ОЛЕНА, д.е.н., професор,
завідувач кафедри фінансів, банківської справи та страхування,
Уманський національний університет, м. Умань, Україна

ЦИФРОВІЗАЦІЯ ФІНАНСОВИХ ПРОЦЕСІВ ЯК ФАКТОР ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ КОРПОРАТИВНОГО УПРАВЛІННЯ

У сучасних умовах динамічних змін економічного середовища та зростаючої конкуренції цифровізація фінансових процесів стає стратегічним інструментом підвищення ефективності корпоративного управління. Впровадження сучасних інформаційних технологій у фінансову діяльність підприємств дозволяє оптимізувати облік, планування, аналіз та контроль фінансових потоків, забезпечуючи прозорість та оперативність прийняття управлінських рішень.

Цифровізація охоплює комплекс фінансових процесів: від автоматизації бухгалтерського обліку та управлінського контролю до впровадження систем прогнозування, бюджетування та фінансового аналізу на основі великих даних. Використання таких технологій дозволяє зменшити людський фактор, підвищити точність обробки інформації та знизити витрати на фінансові операції.

Одним із ключових аспектів є впровадження ERP-систем (Enterprise Resource Planning), що інтегрують фінансові, виробничі та управлінські процеси підприємства. ERP-системи забезпечують єдину інформаційну платформу для планування ресурсів, обліку витрат, управління дебіторською та кредиторською заборгованістю, аналізу фінансових показників і контролю бюджету. Завдяки цим системам керівники підприємств отримують можливість швидко реагувати на зміни ринкової кон'юнктури та приймати обґрунтовані стратегічні рішення.

Цифрові фінансові платформи та аналітичні інструменти, включаючи системи Business Intelligence (BI) та аналітику великих даних (Big Data), дозволяють здійснювати прогнозування грошових потоків, оцінку фінансових ризиків та аналіз ефективності інвестиційних проєктів у режимі реального часу [1-2]. Це підвищує ефективність управління оборотними активами, оптимізує структуру капіталу та сприяє підвищенню рентабельності підприємства.

Важливим напрямом є застосування цифрових інструментів для автоматизації внутрішнього контролю та звітності. Використання електронних платформ для подання фінансової та управлінської звітності забезпечує своєчасність та достовірність даних, що є критично важливим для прийняття управлінських рішень, оцінки фінансового стану підприємства та взаємодії з інвесторами і регуляторними органами.

Крім технологічного аспекту, цифровізація фінансових процесів впливає на підвищення ефективності людського капіталу. Автоматизація рутинних фінансових операцій дозволяє персоналу зосередитися на аналітичній, стратегічній та управлінській діяльності, підвищуючи продуктивність праці та якість управлінських рішень. Також цифрові платформи сприяють розвитку

компетенцій співробітників через використання навчальних модулів, тренінгів та інтерактивних систем обміну досвідом.

Застосування цифрових інструментів у фінансовому менеджменті також сприяє підвищенню прозорості та довіри з боку зовнішніх стейкхолдерів. Інвестори та кредитори отримують доступ до актуальної та достовірної інформації про фінансовий стан підприємства, що знижує інформаційні асиметрії та сприяє залученню ресурсів для розвитку бізнесу.

В умовах глобалізації та цифрової трансформації економіки інтеграція інноваційних фінансових технологій дозволяє підприємствам оперативно адаптуватися до змін ринкових умов, впроваджувати стратегії управління ризиками та підвищувати загальну ефективність бізнес-процесів. Комплексне впровадження цифрових систем управління фінансами забезпечує синергію між технологічними інноваціями та стратегічним управлінням, формуючи умови для довгострокової стійкості та конкурентоспроможності підприємств.

Таким чином, цифровізація фінансових процесів виступає ключовим чинником підвищення ефективності корпоративного управління. Вона забезпечує оптимізацію ресурсів, підвищує точність та оперативність фінансових рішень, зміцнює довіру інвесторів та партнерів і формує передумови для сталого розвитку підприємств у нестабільному та висококонкурентному економічному середовищі. Впровадження цифрових технологій у фінансовий менеджмент стає стратегічною основою адаптації підприємств до сучасних викликів та забезпечує їхню довгострокову фінансову стійкість.

1. Непочатенко О.О., Прокопчук О.Т., Мальований М.І., Бондаренко Н. В. Моделі та технології прийняття рішень у сучасній банківській системі. Збірник наукових праць Уманського національного університету. 2025. Випуск 106. Частина 2, С. 9-20. DOI:10.32782/2415-8240-2025-106-2-9-20.

2. Прокопчук О., Соколюк С., Коротєєв М., Бондаренко Н. Соціальна робота і фінансове забезпечення: сучасні виклики для місцевого самоврядування. *Електронне наукове фахове видання «Адаптивне управління: теорія і практика».* Серія Економіка. 2025. 21(42). DOI: https://doi.org/10.33296/2707-0654-21(42)-11.

ПРОКОПЧУК ОЛЕНА, д.е.н., професор,
завідувач кафедри фінансів, банківської справи та страхування,
КУДЛАЄНКО НАЗАР, здобувач вищої освіти
Уманський національний університет, м. Умань, Україна

ФІНАНСОВИЙ МЕНЕДЖМЕНТ СТРАХОВИХ КОМПАНІЙ У СУЧАСНИХ УМОВАХ РОЗВИТКУ ФІНАНСОВОГО РИНКУ

Фінансовий менеджмент страхових компаній є важливим елементом ефективного функціонування страхового ринку та забезпечення фінансової стійкості страхових установ. У сучасних умовах розвитку фінансового ринку, що характеризується високою динамічністю, посиленням конкуренції, зростанням рівня ризиків та активним впровадженням цифрових технологій, питання ефективного управління фінансовими ресурсами страхових компаній набуває особливої актуальності. Раціональна організація фінансового менеджменту сприяє оптимізації фінансових потоків, підвищенню платоспроможності страховиків та зміцненню їх конкурентних позицій на ринку фінансових послуг.

Страхові компанії виступають важливими фінансовими посередниками, які забезпечують перерозподіл ризиків між суб'єктами господарювання та населенням. Ефективність їх діяльності значною мірою залежить від якості управління фінансовими ресурсами, формування оптимальної структури активів і пасивів, а також здатності своєчасно виконувати зобов'язання перед страхувальниками. У цьому контексті фінансовий менеджмент виступає інструментом забезпечення стабільності діяльності страховиків, оскільки він охоплює процеси планування, організації, контролю та аналізу фінансових потоків.

Сучасні умови функціонування страхового ринку висувають нові вимоги до системи фінансового менеджменту страхових компаній. Однією з ключових тенденцій є посилення ролі управління ризиками. Страхові компанії повинні враховувати широкий спектр ризиків, зокрема фінансові, інвестиційні, операційні та ринкові. Ефективна система ризик-менеджменту передбачає використання сучасних методів оцінювання ризиків, диверсифікацію страхового портфеля, формування достатніх страхових резервів та оптимізацію інвестиційної політики.

Важливим напрямом фінансового менеджменту страхових компаній є управління страховими резервами. Формування та розміщення страхових резервів має здійснюватися з урахуванням принципів надійності, ліквідності та прибутковості. Ефективне управління резервами дозволяє забезпечити своєчасне виконання зобов'язань перед страхувальниками, а також створює можливості для інвестування тимчасово вільних фінансових ресурсів у різні фінансові інструменти. У сучасних умовах особливого значення набуває збалансованість між рівнем ризику інвестицій та їх очікуваною дохідністю.

Одним із важливих завдань фінансового менеджменту страховиків є

забезпечення фінансової стійкості та платоспроможності компанії [1]. Для цього використовуються різноманітні фінансові інструменти, зокрема управління капіталом, оптимізація структури витрат, контроль за рівнем страхових виплат і збитковості страхового портфеля. Важливу роль відіграє також система фінансового планування, яка дозволяє прогнозувати доходи та витрати страхової компанії, визначати стратегічні напрями її розвитку та своєчасно реагувати на зміни кон'юнктури фінансового ринку.

Суттєвий вплив на розвиток фінансового менеджменту страхових компаній має цифровізація фінансового сектору. Використання сучасних інформаційних технологій сприяє підвищенню ефективності управління фінансовими потоками, удосконаленню системи аналізу та прогнозування фінансових показників, а також оптимізації процесів прийняття управлінських рішень [2]. Впровадження цифрових платформ, автоматизованих систем управління ризиками та аналітичних інструментів дозволяє страховим компаніям підвищити якість фінансового менеджменту та адаптуватися до змін у зовнішньому середовищі.

Крім того, важливим чинником удосконалення фінансового менеджменту є посилення державного регулювання страхового ринку. Запровадження нових регуляторних вимог щодо капіталізації, платоспроможності та прозорості діяльності страховиків стимулює страхові компанії до вдосконалення внутрішніх механізмів управління фінансами. Відповідність міжнародним стандартам фінансової звітності та підвищення рівня корпоративного управління сприяють зміцненню довіри до страхового ринку та підвищенню його інвестиційної привабливості.

Отже, ефективний фінансовий менеджмент страхових компаній є важливою передумовою їх стабільного функціонування та розвитку у сучасних умовах фінансового ринку. Удосконалення механізмів управління фінансовими ресурсами, впровадження сучасних методів ризик-менеджменту, оптимізація інвестиційної діяльності та використання цифрових технологій сприятимуть підвищенню фінансової стійкості страхових компаній та зміцненню їх ролі у розвитку національного фінансового ринку. Реалізація зазначених напрямів дозволить підвищити ефективність діяльності страхових установ та забезпечити стабільний розвиток страхового ринку в довгостроковій перспективі.

1. Непочатенко О.О., Прокопчук О.Т., Мальований М.І. Розвиток страхового ринку України в контексті сучасних викликів. *Збірник наукових праць Уманського національного університету садівництва* / Редкол.: О. О. Непочатенко (відп. ред.) та ін. Умань : Видавець «Сочінський М. М.», 2024. Випуск 105, Ч. 2: Економічні науки, С. 7-16. DOI: 10.32782/2415-8240-2024-105-2-7-16.

2. Прокопчук О. Т., Соколюк С. Ю., Новак І. М. Інноваційні підходи до управління ризиками у страхуванні. Збірник наукових праць Уманського національного університету. 2025. Випуск 107, Частина 2: Економічні науки. С. 20-31. DOI: 10.32782/2415-8240-2025-107-2-20-31.

ПРЯМУХІНА НАТАЛІЯ, д.е.н., професор
професор кафедри публічного управління та менеджменту
Вінницький державний педагогічний університет
імені Михайла Коцюбинського, м. Вінниця

ФІНАНСОВЕ УПРАВЛІННЯ ПОДАТКОВИМИ НАДХОДЖЕННЯМИ ЯК ІНСТРУМЕНТ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ЕКОНОМІЧНОЇ СТІЙКОСТІ ТЕРИТОРІАЛЬНИХ ГРОМАД

Сучасні процеси трансформації системи публічного управління та поглиблення фінансової децентралізації зумовлюють підвищення ролі територіальних громад у забезпеченні соціально-економічного розвитку територій. Передача значної частини фінансових повноважень на місцевий рівень актуалізує проблему ефективного управління фінансовими ресурсами громад, серед яких особливе місце займають податкові надходження. Саме вони формують основу дохідної частини місцевих бюджетів і виступають ключовим джерелом фінансування програм розвитку територій, реалізації інфраструктурних проєктів та забезпечення соціальних потреб населення.

Економічна стійкість територіальних громад значною мірою визначається їх фінансовою спроможністю, що характеризується стабільністю бюджетних надходжень, здатністю забезпечувати збалансованість бюджетної системи та ефективно використовувати наявні фінансові ресурси [1]. У цьому контексті важливого значення набуває фінансове управління податковими надходженнями, яке передбачає формування системи управлінських рішень щодо планування, мобілізації та раціонального використання податкових ресурсів громади. Від ефективності такої системи залежить можливість забезпечення стабільного економічного розвитку території, підвищення якості життя населення та зміцнення фінансової самодостатності місцевого самоврядування.

Податкові надходження становлять основу фінансового забезпечення діяльності територіальних громад та є ключовим елементом формування доходів місцевих бюджетів. У сучасній бюджетній системі України значну частку доходів територіальних громад формують надходження від податку на доходи фізичних осіб, єдиного податку, плати за землю та податку на нерухоме майно. Зазначені податкові платежі створюють фінансову базу для функціонування місцевого самоврядування та забезпечують фінансування більшості видатків місцевих бюджетів [2].

Фінансове управління податковими надходженнями передбачає комплексну діяльність органів місцевого самоврядування, спрямовану на забезпечення стабільності доходів місцевих бюджетів, підвищення ефективності використання податкового потенціалу території та мінімізацію ризиків зниження бюджетних надходжень. Важливим елементом такого управління виступає системний аналіз структури податкових доходів громади. Практика функціонування місцевих бюджетів свідчить, що податок на доходи фізичних осіб формує найбільшу частку доходів громад, оскільки значна

частина цього податку зараховується до місцевих бюджетів. Тому фінансова стабільність територіальної громади значною мірою залежить від рівня зайнятості населення, розвитку підприємницької діяльності та загального стану місцевої економіки.

Ефективне фінансове управління податковими надходженнями передбачає здійснення регулярного прогнозування податкових доходів, що базується на аналізі економічної структури території, динаміки зайнятості населення, кількості суб'єктів господарювання та обсягів їх діяльності. Такий підхід дозволяє органам місцевого самоврядування більш обґрунтовано планувати доходи місцевих бюджетів, визначати потенційні резерви зростання податкових надходжень та формувати реалістичну фінансову політику розвитку громади.

Важливим чинником зростання податкових надходжень є розвиток підприємницької діяльності на території громади. Розширення мережі малих і середніх підприємств, збільшення кількості зареєстрованих суб'єктів господарювання, а також створення нових робочих місць сприяють зростанню надходжень до місцевих бюджетів за рахунок збільшення податку на доходи фізичних осіб та єдиного податку [3]. У зв'язку з цим органи місцевого самоврядування повинні формувати сприятливі умови для розвитку підприємництва, що включає розвиток інфраструктури підтримки бізнесу, створення інвестиційно привабливого середовища та сприяння реалізації інвестиційних проєктів.

Значну роль у підвищенні ефективності фінансового управління податковими надходженнями відіграє удосконалення системи адміністрування місцевих податків і зборів. Належна організація обліку платників податків, проведення аналізу податкової бази території, а також підвищення прозорості взаємодії між органами місцевого самоврядування та платниками податків сприяють зростанню рівня податкової дисципліни та збільшенню обсягів бюджетних надходжень. Зміст належної організації може полягати у кількох практичних аспектах.

По-перше, це *формування актуальної інформаційної бази платників податків,* які здійснюють діяльність на території громади. Органи місцевого самоврядування повинні володіти достовірною інформацією про кількість суб'єктів господарювання, їх галузеву структуру, чисельність зайнятих працівників, обсяги господарської діяльності та використання об'єктів нерухомості й земельних ресурсів. Така інформація дозволяє оцінювати реальний податковий потенціал території.

По-друге, належність передбачає *системний аналіз податкової бази громади,* тобто визначення тих економічних ресурсів, з яких формуються податкові надходження. Йдеться, зокрема, про аналіз структури доходів населення, кількості робочих місць, площ земельних ділянок, об'єктів нерухомості, кількості суб'єктів малого підприємництва. На основі такого аналізу можна визначити резерви збільшення доходів місцевого бюджету.

По-третє, важливим елементом є *координація взаємодії між органами*

місцевого самоврядування, контролюючими органами та платниками податків. Вона може включати інформаційний обмін щодо нових суб'єктів господарювання, проведення роз'яснювальної роботи, створення відкритих інформаційних сервісів щодо місцевих податків і зборів. Прозорість взаємодії підвищує рівень добровільної сплати податків.

По-четверте, належна організація передбачає *виявлення та легалізацію економічної діяльності, що не повністю відображається у податковій системі.* Наприклад, це може стосуватися використання земельних ділянок без належного оформлення, функціонування незареєстрованих об'єктів підприємницької діяльності або нерухомості, що не включена до оподатковуваної бази.

Ефективне управління податковими ресурсами передбачає раціональне використання отриманих фінансових надходжень. Спрямування податкових ресурсів на розвиток транспортної, соціальної та комунальної інфраструктури, модернізацію об'єктів житлово-комунального господарства, а також підтримку місцевих економічних ініціатив створює передумови для подальшого економічного зростання території та розширення податкової бази громади. Таким чином формується взаємозалежний механізм, у межах якого ефективне використання податкових ресурсів стимулює економічний розвиток, а зростання економічної активності, у свою чергу, забезпечує збільшення податкових надходжень.

Висновки. Фінансове управління податковими надходженнями є важливим інструментом забезпечення економічної стійкості територіальних громад та формування їх фінансової самодостатності. Ефективне управління податковими ресурсами дозволяє органам місцевого самоврядування формувати стабільну дохідну базу місцевих бюджетів, забезпечувати збалансованість бюджетної системи та створювати умови для реалізації стратегічних програм розвитку територій.

Результати дослідження свідчать, що підвищення ефективності фінансового управління податковими надходженнями потребує системного підходу, який передбачає вдосконалення механізмів планування бюджетних доходів, стимулювання економічної активності на території громади та підвищення прозорості фінансових відносин. Реалізація зазначених напрямів сприятиме зміцненню економічної стійкості територіальних громад, підвищенню їх фінансової спроможності та формуванню ефективної моделі управління місцевим розвитком.

1. Лободіна З., Лушней Ю. Доходи бюджетів як інструмент забезпечення фінансової стійкості територіальних громад. *Облік і фінанси.* 2025. № 4(110). С. 54-63.
2. Симанич Н. Доходи місцевих бюджетів: теоретична концептуалізація і практика формування. *Modeling the Development of the Economic Systems.* 2023. С. 311-317. DOI: https://doi.org/10.31891/mdes/2023-10-43
3. Слободянюк Н.О. Проблеми формування дохідної частини місцевих бюджетів в умовах фінансової децентралізації. *Економіка і суспільство*. 2016. № 2. С. 611-616. URL: https://economyandsociety.in.ua/journals/2_ukr/109.pdf

ПШЕГОЦЬКА Анастасія, студентка групи Б-21
Науковий керівник: викладач **Себко Г.В.**
ВСП «Гусятинський фаховий коледж ТНТУ ім. І. Пулюя»

КІБЕРБЕЗПЕКА В БАНКІВСЬКІЙ СИСТЕМІ: ВИКЛИКИ ТА МЕТОДИ ЗАХИСТУ В УМОВАХ ЦИФРОВОЇ ТРАНСФОРМАЦІЇ

Стрімка цифровізація банківського сектору відкриває нові можливості для клієнтів і фінансових установ, однак водночас породжує суттєві ризики в сфері інформаційної безпеки. Впровадження мобільного банкінгу, систем миттєвих платежів і хмарних технологій зробило фінансові послуги доступнішими для мільйонів українців, проте значно розширило поверхню атаки для зловмисників. За даними Національного банку України, кількість кіберінцидентів у банківській сфері щорічно зростає, а збитки від шахрайства в системах дистанційного обслуговування сягають мільярдів гривень.

Актуальність дослідження зумовлена необхідністю систематизації існуючих загроз і методів протидії їм в умовах воєнного стану та посиленого тиску на критичну інфраструктуру України з боку іноземних хакерських угруповань. Метою статті є аналіз ключових кіберзагроз для банківської системи та визначення ефективних інструментів захисту фінансових активів клієнтів.

Сучасні кіберзагрози у фінансовому секторі можна класифікувати за кількома основними напрямками. Фішинг та соціальна інженерія залишаються найпоширенішими методами шахрайства: зловмисники створюють підроблені сайти банків, надсилають SMS-повідомлення від імені фінансових установ і маніпулюють психологічними чинниками для отримання доступу до облікових даних клієнтів. За оцінками кіберполіції України, понад 60% фінансових злочинів в останні роки були вчинені із застосуванням соціальної інженерії [1].

Атаки типу «людина посередині» (Man-in-the-Middle) становлять значну загрозу для систем інтернет-банкінгу. Зловмисники перехоплюють трафік між клієнтом і банком, здійснюючи несанкціоновані транзакції або крадіжку персональних даних. Окремої уваги заслуговують програми-здирники (ransomware), які шифрують банківські бази даних і вимагають викупу за відновлення доступу – такі атаки можуть паралізувати роботу цілого банку на кілька діб.

Скімінг платіжних карток, незважаючи на поширення безконтактних платежів, досі є актуальною загрозою. Кардери встановлюють спеціальні зчитувальні пристрої на банкоматах і POS-терміналах, копіюючи магнітну смугу картки. Паралельно зростають загрози з боку інсайдерів – недобросовісних співробітників банків, які мають доступ до конфіденційної інформації клієнтів [2].

Провідні українські банки активно впроваджують комплексні системи кіберзахисту. Багатофакторна автентифікація (MFA) стала стандартом для доступу до систем інтернет- та мобільного банкінгу: поєднання пароля,

одноразового коду та біометричних даних суттєво знижує ймовірність несанкціонованого доступу. Biometric-рішення, зокрема розпізнавання обличчя та сканування відбитків пальців, впроваджено у додатках Monobank, Privatbank та інших провідних фінансових установ.

Штучний інтелект і машинне навчання відіграють дедалі важливішу роль у виявленні шахрайських транзакцій. Системи поведінкової аналітики в режимі реального часу відстежують аномальні патерни витрат, географічні невідповідності та підозрілу активність, автоматично блокуючи підозрілі операції до їх виконання. Технологія поведінкової біометрії аналізує індивідуальний стиль введення PIN-коду, рухи миші та ритм натискань клавіш, формуючи унікальний цифровий відбиток користувача [3].

На регуляторному рівні НБУ запровадив Положення про організацію заходів із забезпечення інформаційної безпеки в банківській системі України, яке зобов'язує банки проводити регулярний аудит безпеки, тестування на проникнення та навчання персоналу. Стандарт PCI DSS є обов'язковим для всіх установ, що здійснюють обробку платіжних карток, і регламентує технічні вимоги до шифрування, контролю доступу та моніторингу мережевої активності.

Технологічні засоби захисту не є достатніми без належного рівня обізнаності користувачів. Дослідження показують, що людський фактор залишається найслабшою ланкою системи кібербезпеки: більшість успішних атак стають можливими внаслідок необережних дій самих клієнтів. У зв'язку з цим банки посилюють освітні програми для клієнтів, проводять інформаційні кампанії щодо методів розпізнавання шахрайських схем і правил безпечного використання цифрових фінансових сервісів.

Особливої уваги потребують вразливі верстви населення – літні люди та особи з обмеженим досвідом використання цифрових технологій. Для них необхідно розробляти спрощені інтерфейси з вбудованими механізмами попередження про підозрілі операції та налаштованими лімітами транзакцій. Практика довірених осіб, яку запровадили деякі українські банки, дозволяє родичам контролювати фінансові операції клієнтів похилого віку, знижуючи ризики шахрайства [4].

Кібербезпека є стратегічним пріоритетом банківської системи в умовах цифрової трансформації. Ефективний захист фінансових активів клієнтів вимагає комплексного підходу, що поєднує передові технологічні рішення (MFA, AI-аналітика, поведінкова біометрія), жорстке регуляторне середовище та систематичну роботу з підвищення фінансової грамотності населення. Особливої актуальності ці завдання набувають в умовах гібридної війни, коли банківська інфраструктура стає об'єктом цілеспрямованих кібератак.

Перспективи подальших досліджень пов'язані з вивченням ефективності застосування технологій блокчейн для підвищення прозорості та безпеки фінансових транзакцій, а також з аналізом міжнародного досвіду регулювання кіберризиків у банківській сфері в контексті євроінтеграційних прагнень

України.

1. Кіберполіція України. Звіт про кіберзлочинність у фінансовому секторі за 2023–2024 роки. URL: https://cyberpolice.gov.ua (дата звернення: 10.03.2026).
2. Барановський О. І. Безпека банківської діяльності : монографія. Київ : КНЕУ, 2021. 356 с.
3. Національний банк України. Положення про організацію заходів із забезпечення інформаційної безпеки в банківській системі України : Постанова Правління НБУ № 95 від 28.09.2017 (зі змінами). URL: https://bank.gov.ua (дата звернення: 11.03.2026).
4. Савченко Т. Г., Бричко М. М. Цифровізація банківської системи: виклики кібербезпеки. Вісник НБУ. 2024. № 2. С. 34–47.
5. European Banking Authority. Guidelines on ICT and security risk management. EBA/GL/2019/04. Luxembourg : EBA, 2019. 48 p.

РАХІМОВ МАХАММАД СУЛЕЙМАН ОГЛИ, аспірант,
Науковий керівник – **ЖУРАВЛЬОВА Ірина**, д.е.н, професор,
завідувач кафедри фінансів і кредиту,
Харківський національний економічний університет ім. С. Кузнеця

ЕВОЛЮЦІЯ ІНСТРУМЕНТІВ ПРИЙНЯТТЯ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ ЩОДО ФОРМУВАННЯ СТРУКТУРИ КАПІТАЛУ

Традиційні моделі управління структурою капіталу, розроблені в умовах стабільності, демонструють знижену прогностичну спроможність під час економічних шоків. Сучасна теорія корпоративних фінансів стикається з викликом, який можна охарактеризувати як інструментальний розрив. Класичний арсенал фінансового менеджера – аналіз коефіцієнтів, дисконтування грошових потоків (DCF), моделювання середньозваженої вартості капіталу (WACC) – було створено в епоху лінійної економіки [1]. В умовах цифровізації та перманентних економічних шоків, ці інструменти потребують фундаментальної модернізації. Ключова проблема полягає не у відмові від класичної теорії, а в адаптації інструментарію для роботи з нелінійними залежностями та великим обсягом даних [2]. Мета даного дослідження - виділити ключові особливості сучасних інструментів прийняття рішень щодо структури капіталу та оцінити їх евристичну цінність в умовах невизначеності.

Традиційні інструменти аналізу структури капіталу спиралися на історичну звітність. В умовах економічних шоків минуле перестає бути надійним орієнтиром у майбутньому. Сучасні інструменти аналізу кредитоспроможності та вартості капіталу все частіше використовують алгоритми машинного навчання. На відміну від лінійної регресії, нейромережі здатні виявляти приховані нелінійні патерни даних, що впливають на ризик дефолту. Їх особливістю є здатність обробляти неструктуровані дані (аналіз ринку, макроекономічні індикатори в реальному часі) для корекції вартості позикового капіталу. Це дозволяє отримати динамічний розрахунок кредитних спредів та оптимізацію моменту випуску боргових зобов'язань.

Інструменти планування структури капіталу тепер повинні інтегруватися з операційними системами підприємства (ERP, CRM), що дозволить будувати предикативні моделі cash flow_ з високим ступенем деталізації. Це надає можливість перейти від щомісячного до щотижневого або щоденного горизонту планування ліквідності, що є важливим для обслуговування боргу в умовах волатильності.

Економічні шоки вимагають інструментів, здатних кількісно оцінювати невизначеність, а не фіксувати ризики. Одним з них виступає просунуте сценарне моделювання та стрес-тестування. Статичний аналіз чутливості поступається місцем динамічному імітаційному моделюванню. Його особливістю виступає можливість одночасного відтворення тисяч сценаріїв зміни процентних ставок, валютних курсів та попиту, що дозволяє визначати не

«точкову» оптимальну структуру капіталу, а «безпечний коридор» співвідношення власних та позикових коштів.

Ще одним нагальним інструментом виступає оцінка реальних опціонів (Real Options Valuation - ROV) [3]. Інструментарій ROV дозволяє оцінювати структуру капіталу як портфель опціонів – наприклад, опціон на конвертацію боргу, опціон на достроковий викуп акцій. Цифрові платформи дозволяють автоматизувати складні розрахунки моделей Блека-Шоулза або біноміальних дерев для реальних активів, роблячи цей метод доступним для практичного застосування, а не лише для академічних досліджень.

Цифровізація змінює не тільки аналіз, а й самі інструменти залучення капіталу, що впливає на його структуру. Технологія блокчейн дозволяє структурувати активи та випускати цифрові цінні папери (Security Tokens) [4]. Це сприяє зниженню транзакційних витрат під час залучення капіталу та підвищенню ліквідності раніше неліквідних активів, що відкриває доступ до нових джерел фінансування, змінюючи традиційне співвідношення Боргового капіталу до власного. Використання смарт-контрактів для автоматизації виплат купонів та дивідендів знижує агентські витрати та підвищує довіру інвесторів.

Інструменти альтернативного фінансування дозволяють диверсифікувати структуру позикового капіталу, уникаючи монозалежності від банківського сектора, скорочує час на фінансування, що критично в період кризи ліквідності.

Ключовою тенденцією інструментарію прийняття управлінських рішень є консолідація розрізнених інструментів у єдині дашборди та системи підтримки прийняття рішень. Сучасні інструменти візуалізації та ситуаційні центри в інтеграції із зовнішніми API надають наочне представлення структури капіталу в режимі реального часу. Менеджер може миттєво оцінити вплив гіпотетичного шоку (наприклад зростання облікової ставки на 2%) на показники фінансової стійкості.

Отже, інструментарій формування структури капіталу зазнає якісної трансформації. Ключовими особливостями нових інструментів є динамічність, інтегрованість, адаптивність, технологічність. Синтез класичної фінансової теорії із передовими цифровими інструментами дозволить сформувати ефективну систему управління капіталом, здатну забезпечити довгострокову стійкість підприємства в епоху турбулентності

1. Ross S. A., Westerfield R. W., Jaffe J. Corporate Finance. New York : McGraw-Hill Education, 2022. 992 p.
2. Журавльова І. В., Рахімов М. С. о. Трансформація теорії структури капіталу в умовах цифрової економіки. *Економіка та суспільство*. 2025. № 82. URL: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-82-144
3. Trigeorgis L., Tsekrekos A. E. Real Options in Theory and Practice. Oxford : Oxford University Press, 2021. 320 p.
4. Yermack D. Corporate Governance and Blockchains. Oxford : Oxford University Press, 2017. 240 p.

РЕДЗЮК ЄВГЕНІЙ, к.е.н, доцент,
старший науковий співробітник
сектору міжнародних фінансових досліджень
ДУ «Інститут економіки та прогнозування НАН України», м. Київ

ПРОВІДНІ ЧИННИКИ ІНТЕГРАЦІЇ ТА ІНКЛЮЗІЇ ФІНАНСОВИХ РИНКІВ КРАЇН, ЩО РОЗВИВАЮТЬСЯ[1]

Формування багаторівневої інтеграції між національними фінансовими системами, особливо в країнах, що розвиваються станом на 2000-2026 рр. характеризується глибокою трансформацією. Цей процес не є лінійним чи однорідним, а відбувається через взаємодію глобальних, регіональних та локальних фінансових потоків, які створюють складну архітектуру транснаціональних фінансових зв'язків. Інтеграція фінансових ринків виступає одночасно як каталізатор економічного розвитку, так і джерелом системних ризиків, що підсилює актуальність її глибокого наукового осмислення. Особливу роль у цьому процесі відіграють країни Центрально-Східної Європи та Латинської Америки, які демонструють різні моделі включення у глобальну фінансову систему. Водночас їхній досвід дозволяє виявити універсальні закономірності інтеграції, що мають значення для формування ефективної економічної політики. Важливо розуміти й те, що для країн, які розвиваються, процес інтеграції стає не лише механізмом залучення фінансових ресурсів для стимулювання економічного зростання, але й джерелом потенційних системних ризиків, зумовлених екзогенними шоками. В умовах геоекономічної фрагментації, що спостерігається у 2025–2026 роках, фінансова інтеграція набуває нових форм, де пріоритет зміщується від кількісного накопичення прямих іноземних інвестицій до якісного вдосконалення внутрішньої ринкової інфраструктури та посилення фінансової стійкості до зовнішніх волатильних коливань [1].

Ключовим макроекономічним чинником, який детермінує інтенсивність інтеграційних процесів у фінансовому секторі країн, що розвиваються, є циклічність монетарної політики провідних центральних банків світу, зокрема ФРС США та ЄЦБ. Зміна відсоткових ставок у розвинених економіках безпосередньо впливає на апетит до ризику глобальних інвесторів, спричиняючи масові припливи або відтоки спекулятивного капіталу, що відоме у науковій літературі як ефект «push factors». Для країн Латинської Америки та Європи, що розвивається, ці коливання мають вирішальне значення, оскільки вони визначають вартість обслуговування суверенного боргу та рівень капіталізації локальних фондових ринків. Крім того, диференціал реальних відсоткових ставок між ринками, що розвиваються, та розвиненими країнами

[1] підготовлено в Державній установі «Інститут економіки та прогнозування Національної академії наук України» за рахунок бюджетних коштів, спрямованих на забезпечення проведення державними науковими установами наукових досліджень і науково-технічних (експериментальних) розробок за результатами державної атестації

стимулює операції «carry trade», які, хоч і забезпечують короткостроковий приплив ліквідності, суттєво підвищують рівень вразливості національних валют до раптових девальвацій. Отже, зовнішні монетарні чинники діють як потужний каталізатор фінансової відкритості, водночас створюючи передумови для формування фінансових бульбашок у країнах-реципієнтах, що вимагає впровадження ефективних макропруденційних механізмів контролю за рухом капіталу на державному рівні.

Регіональна специфіка фінансової інтеграції країн Європи, що розвиваються (зокрема Польщі, Чехії, Угорщини та країн Балтії), тісно пов'язана з їхньою інституційною інтеграцією в структури Європейського Союзу та орієнтацією на стандарти Єврозони. Основною рушійною силою тут виступає транскордонна банківська діяльність, де материнські банки з розвинених країн ЄС контролюють значну частку активів місцевих банківських систем, що забезпечує стабільність фінансування, але посилює ефект «зараження» через канали власності. Багаторівневість інтеграції в цьому регіоні проявляється у гармонізації законодавства з нормами MiFID II та Basel III, що підвищує довіру інвесторів та сприяє конвергенції вартості капіталу з західноєвропейськими показниками. Проте, залежність від зовнішнього фондування робить фінансові системи країн Центрально-Східної Європи чутливими до внутрішніх криз у країнах-донорах. Сучасний етап інтеграції в Європі характеризується також активним розвитком ринку зелених облігацій, що відповідає стратегії «Green Deal» та відкриває доступ до нових сегментів міжнародного ринку капіталу [2].

У Латинській Америці чинники фінансової інтеграції мають дещо іншу природу, орієнтуючись на сировинну циклічність та залежність від американського фінансового ринку, що створює специфічну модель багаторівневої взаємодії. Регіональні ініціативи, такі як Тихоокеанський альянс та спільна інтегрована біржа MILA (Mercado Integrado Latinoamericano), намагаються подолати обмеженість локальних ринків шляхом об'єднання капіталізації бірж Чилі, Колумбії, Перу та Мексики. Це дозволяє створювати спільні інвестиційні продукти та знижувати трансакційні витрати для міжнародних гравців, однак структурні проблеми, такі як низький рівень захисту прав міноритарних акціонерів та висока концентрація власності, залишаються значними перешкодами. Фінансова інтеграція в Латинській Америці також значною мірою залежить від динаміки цін на енергоносії та метали, що робить регіональні валюти висококорельованими з товарними індексом, провокуючи періодичні сплески інфляції та волатильність обмінних курсів. Таким чином, інтеграційні процеси в латиноамериканському регіоні є менш формалізованими інституційно порівняно з Європою, проте вони демонструють високий рівень ринкової адаптивності до глобальних фінансових умов та активний розвиток сектору фінтех-послуг [3].

Відзначимо, що інституційна якість та рівень верховенства права виступають фундаментальними внутрішніми чинниками («pull factors»), які

визначають успішність інтеграції та інклюзії фінансових ринків через зниження премії за ризик для іноземних інвесторів. Країни Європи, що розвиваються, демонструють значний прогрес у цьому напрямі завдяки процесу гармонізації з нормами ЄС, що забезпечує вищу прозорість фінансової звітності та кращий захист інвесторів порівняно з більшістю країн Латинської Америки. Відсутність глибоких структурних реформ та високий рівень корупції в деяких латиноамериканських економіках створюють ефект «інституційного гальма», коли навіть за наявності значних природних ресурсів інтеграція та інклюзія фінансових ринків залишається поверхневою та нестабільною. Це призводить до того, що капітал заходить у ці країни переважно у формі спекулятивних портфельних інвестицій, які швидко залишають ринок при перших ознаках погіршення політичної стабільності. Таким чином, багаторівнева інтеграція потребує не лише технічного підключення до торговельних платформ, а й фундаментальної перебудови правового поля, що є критично важливим для трансформації короткострокових фінансових потоків у довгостроковий капітал, здатний фінансувати структурні зміни в національній економіці.

Наслідки багаторівневої інтеграції для країн, що розвиваються, мають амбівалентний характер, де переваги від зниження вартості капіталу та розширення доступу до технологій часто нівелюються зростанням фінансової крихкості. З одного боку, глибша інтеграція сприяє диверсифікації джерел фінансування державного боргу та приватних інвестиційних проектів, що знижує залежність від обмежених внутрішніх заощаджень та стимулює конкуренцію в банківському секторі. З іншого боку, надмірна відкритість фінансового рахунку в умовах нерозвинених внутрішніх фінансових інститутів може призвести до надмірної заборгованості в іноземній валюті, що створює загрозу дефолту при різкій зміні курсової динаміки. У країнах Латинської Америки історично спостерігалися неодноразові випадки фінансових криз, спровокованих саме розривом між високим рівнем фінансової інтеграції та низькою стійкістю внутрішніх макроекономічних балансів. Натомість досвід країн Центральної та Східної Європи свідчить, що за наявності сильного зовнішнього якоря у вигляді Європейського центрального банку та скоординованої фіскальної політики, негативні наслідки інтеграції можна мінімізувати через ефективне використання механізмів колективної фінансової підтримки.

Факторна структура інтеграції фінансових ринків формується під впливом як внутрішніх, так і зовнішніх детермінант. До ключових внутрішніх чинників належать макроекономічна стабільність, рівень розвитку банківської системи, глибина ринку капіталу та інституційна якість регулювання. Водночас зовнішні чинники включають глобальну ліквідність, політику провідних центральних банків, транснаціональні інвестиційні потоки та діяльність міжнародних фінансових організацій, зокрема це: Міжнародний валютний фонд та Світовий банк. Взаємодія цих факторів створює ефект мультиплікації інтеграційних процесів, що особливо проявляється у періоди фінансової лібералізації. При

цьому важливою особливістю є асиметричність впливу глобальних шоків на країни з різним рівнем розвитку фінансової інфраструктури та інституційної спроможності.

У країнах Центрально-Східної Європи інтеграція фінансових ринків значною мірою зумовлена процесами європейської інтеграції та гармонізації законодавства з нормами Європейського Союзу. Лібералізація руху капіталу, впровадження європейських регуляторних стандартів та участь у єдиному фінансовому просторі сприяли швидкому розвитку банківського сектору та фондових ринків. Однак така інтеграція має і зворотний бік, оскільки підвищує залежність національних економік від зовнішніх фінансових потоків. Особливо це проявилося під час глобальної фінансової кризи 2008 року та подальших кризових явищ, коли відтік капіталу призвів до значної дестабілізації фінансових систем регіону. На відміну від європейських країн, держави Латинської Америки демонструють більш фрагментовану модель фінансової інтеграції, що поєднує елементи регіональної співпраці та глобальної орієнтації. Значну роль у цьому відіграють історичні особливості розвитку фінансових ринків, включаючи періоди високої інфляції, боргових криз та валютної нестабільності. Водночас у сучасних умовах країни регіону активно інтегруються у глобальні фінансові ринки через портфельні інвестиції та випуск суверенних і корпоративних облігацій на міжнародних ринках капіталу. Це сприяє залученню інвестицій, але водночас підвищує вразливість до змін глобальної кон'юнктури.

Важливим аспектом багаторівневої інтеграції є роль транснаціональних банків, які виступають ключовими провідниками фінансових потоків. У країнах Центрально-Східної Європи значна частка банківського сектору контролюється іноземним капіталом, що забезпечує доступ до міжнародних фінансових ресурсів, але одночасно створює ризики репатріації капіталу в кризові періоди. У Латинській Америці роль транснаціональних банків також є суттєвою, але вона поєднується з активною діяльністю національних фінансових інститутів, що створює більш диверсифіковану структуру ринку [4].

Інтеграція фінансових ринків значною мірою також посилюється розвитком цифрових технологій та фінансових інновацій. Поширення фінтех-рішень, електронних платіжних систем та цифрових валют змінює традиційні механізми функціонування фінансових ринків, сприяючи їхній більшій відкритості та доступності. Водночас цифровізація створює нові ризики, пов'язані з кібербезпекою, регуляторною невизначеністю та можливістю швидкого поширення фінансових криз [5].

Серед ключових наслідків інтеграції слід виділити зростання ефективності розподілу капіталу, що сприяє економічному зростанню. Інтегровані фінансові ринки дозволяють країнам, що розвиваються, залучати інвестиції, знижувати вартість капіталу та підвищувати конкурентоспроможність національних економік. Однак ці переваги супроводжуються підвищенням системних ризиків, зокрема ризику «зараження» фінансовими кризами. Особливої уваги

заслуговує феномен «гарячих грошей», які можуть швидко переміщуватися між країнами у пошуках вищої дохідності. Така мобільність капіталу створює значні виклики для макроекономічної стабільності, оскільки раптовий відтік інвестицій може призвести до валютних криз та зниження фінансової стійкості.

Інституційний вимір інтеграції проявляється й у зростанні ролі міжнародних регуляторних стандартів, таких як Базельські угоди та принципи фінансового нагляду. Їх впровадження сприяє підвищенню стабільності фінансових систем, але також вимагає значних адаптаційних витрат з боку країн, що розвиваються. У контексті України, досвід країн, що розвиваються показує – інтеграція фінансового ринку має відбуватися під впливом євроінтеграційних процесів та воєнних викликів. З одного боку, це відкриває можливості для залучення міжнародної фінансової допомоги та інвестицій, а з іншого – підвищує залежність від зовнішніх джерел фінансування й непередбачуваних ризиків. Тому тільки якісне посилення інституційної спроможності дозволить Україні швидше інтегруватися, залучати більше і дешевше капіталу, мати більш стабільніші фінансові ринки й формувати довгострокові фінансові зв'язки [6;7].

1. Annual Economic Report. 2023. BIS Campus development project. URL: https://www.bis.org/publ/arpdf/ar2023e.htm
2. Hasnat et al. The impact of Basel III implementation on the financial performance of the banking industry. Business Perspectives. 2025. Vol. 21. Iss. 1. URL: https://www.businessperspectives.org/index.php/journal/banks-and-bank-systems/the-impact-of-basel-iii-implementation-on-the-financial-performance
3. OECD. Latin American Economic Outlook 2024: Financing Sustainable Development. OECD iLibrary. 2024. 238 p. URL: https://doi.org/10.1787/c437947f-en
4. ResdoJournals. Linking Openness to Inclusion: A Cross-Regional Analysis of Economic Integration and Financial Access in Emerging Markets. Journal of Business and Economic Options. 2025. URL: https://resdojournals.com/index.php/jbeo/article/view/431
5. FinTech and Financial Inclusion in Emerging Markets: A Bibliometric Analysis and Future Research Agenda. 2025. URL: https://www.researchgate.net/publication/390201851_FinTech_and_Financial_Inclusion_in_Emerging_Markets
6. Редзюк Є.В. Формування конкурентних кластерів України в умовах глобальних викликів. Збірник наукових праць "Стратегія економічного розвитку України", КНЕУ ім. В.Гетьмана. – том 53, м.Київ, 2023. – С.63-77
7. Редзюк Є.В. Механізми зовнішнього фінансування економіки України під час війни та підходи до їх оптимізації. Економіка України. 2024. Том 68 №12 (757). С.51-66

РЕМБОЛОВИЧ ВЛАДИСЛАВ, здобувач вищої освіти
Науковий керівник – **БЕРЕЖНА АЛЛА**, к.е.н, доцент,
Доцент кафедри фінансів, банківського бізнесу та оподаткування,
Національний університет «Полтавська політехніка імені Юрія Кондратюка», м. Полтава

ФІНАНСОВА ІНКЛЮЗІЯ ЯК МЕХАНІЗМ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ІНКЛЮЗИВНОГО РОЗВИТКУ НАЦІОНАЛЬНОЇ ЕКОНОМІКИ УКРАЇНИ

В умовах повоєнної трансформації України забезпечення інклюзивного розвитку національної економіки стає стратегічним пріоритетом. Одним із ключових організаційно-економічних механізмів досягнення цієї мети є фінансова інклюзія, яка передбачає створення умов для безперешкодного доступу всіх верств населення та суб'єктів господарювання до повного спектру якісних фінансових послуг за прийнятною вартістю [1].

У сучасних умовах фінансова інклюзія набуває системного значення, оскільки забезпечує не лише розширення фінансових можливостей громадян і бізнесу, а й сприяє структурній модернізації економіки, підвищенню рівня зайнятості та формуванню внутрішніх джерел економічного зростання. Саме через інтеграцію населення та підприємницького сектору у фінансову систему створюються передумови для підвищення економічної стійкості та соціальної згуртованості суспільства.

Фінансова інклюзія виступає каталізатором економічного зростання через декілька каналів впливу [2]:

1. Активізація внутрішнього інвестиційного потенціалу (залучення коштів населення у банківську систему та на фондовий ринок0.
2. Підтримка малого та середнього підприємництва (МСП) (спрощення доступу до кредитних та лізингових ресурсів для самозайнятих осіб та мікропідприємств).
3. Зменшення нерівності (надання фінансових інструментів вразливим категоріям громадян (ВПО, ветеранам), що сприяє їх соціальній та економічній інтеграції).

Отже, фінансова інклюзія формує мультиплікативний ефект для економіки [3], поєднуючи розширення інвестиційної активності населення, стимулювання підприємництва та підвищення рівня соціально-економічної згуртованості суспільства. Водночас досягнення зазначених результатів потребує системного підходу, що передбачає модернізацію фінансової інфраструктури, розвиток інституційної спроможності фінансового сектору та впровадження інноваційних цифрових рішень відповідно до сучасних трансформаційних викликів, які постали перед економікою Україною [4]. Саме тому визначення стратегічних напрямів розбудови інклюзивної фінансової системи набуває ключового значення для забезпечення довгострокової економічної стійкості та інклюзивного розвитку.

Стратегічні напрями розбудови інклюзивної фінансової системи:

– Цифровізація фінансових послуг (Digital Inclusion) – розвиток мобільного банкінгу та необанків як інструментів подолання географічних бар'єрів у доступності фінансів, особливо на деокупованих територіях.

– Розвиток спеціалізованих інститутів – створення «банку фінансової інклюзії» та розширення мережі кредитних спілок як наближених до споживача фінансових посередників.

– Підвищення фінансової грамотності – реалізація освітніх програм для населення, що є необхідною умовою раціонального використання інклюзивних фінансових інструментів.

Таким чином, розвиток фінансової інклюзії має розглядатися як комплексний інституційний механізм забезпечення інклюзивного економічного зростання, який поєднує цифрову трансформацію фінансового сектору, розширення доступу до фінансових ресурсів та формування фінансової культури суспільства. Реалізація зазначених стратегічних напрямів сприятиме активізації внутрішніх інвестиційних ресурсів, підвищенню конкурентоспроможності малого та середнього бізнесу, соціальній інтеграції вразливих груп населення та зміцненню фінансової стійкості національної економіки в умовах післявоєнного відновлення та європейської інтеграції України.

1. Оновлена Стратегія розвитку фінансового сектору України: збереження стабільності, залучення інвестицій та євроінтеграція. URL: https://www.kmu.gov.ua/news/onovlena-stratehiia-rozvytku-finansovoho-sektoru-ukrainy-zberezhennia-stabilnosti-zaluchennia-investytsii-ta-ievrointehratsiia (дата звернення: 20.02.2026).
2. Науменкова С.В., Міщенко С.В. Цифрова фінансова інклюзія: можливості та обмеження для України // *Наук. вісн. ОНЕУ*, 2020. № 1-2
3. Фінансова грамотність, фінансова інклюзія тафінансовий добробут в Україні у 2021. Звіт за результатами дослідження. URL: https://bank.gov.ua/admin_uploads/article/Research_Financial_Literacy_Inclusion_Welfare_2021.pdf. (дата звернення: 20.02.2026).
4. Закон України Про внесення змін до деяких законодавчих актів України щодо удосконалення функцій Національного банку України з державного регулювання ринків фінансових послуг від 08.10.2024 № 3994-IX. https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/3994-20#Text. (дата звернення: 20.02.2026).

РОЛІНСЬКИЙ ОЛЕКСАНДР, к.е.н., доцент,
доцент кафедри фінансів, банківської справи та страхування,
Уманський національний університет, м. Умань, Україна

СУЧАСНІ ПІДХОДИ ДО ФІНАНСОВОГО МЕНЕДЖМЕНТУ В УМОВАХ ЕКОНОМІЧНОЇ НЕСТАБІЛЬНОСТІ

У сучасних умовах функціонування економіки фінансовий менеджмент підприємств зазнає суттєвих трансформацій під впливом глобалізаційних процесів, воєнних дій, макроекономічної нестабільності, інфляційних коливань та високого рівня невизначеності. Зазначені фактори формують нові вимоги до системи управління фінансами, зумовлюючи необхідність впровадження адаптивних, гнучких та ризик-орієнтованих підходів.

Економічна нестабільність характеризується непередбачуваністю змін зовнішнього середовища, що ускладнює процеси планування, прогнозування та прийняття управлінських рішень. У таких умовах традиційні підходи до фінансового менеджменту, засновані на довгострокових стабільних прогнозах, втрачають свою ефективність. Натомість зростає значення короткострокового планування, сценарного аналізу та використання інструментів фінансового прогнозування з урахуванням різних варіантів розвитку подій.

Одним із ключових сучасних підходів є ризик-орієнтоване управління фінансами, що передбачає ідентифікацію, оцінку та мінімізацію фінансових ризиків. У межах цього підходу підприємства активно застосовують методи хеджування, диверсифікації фінансових ресурсів, формування резервних фондів та страхування ризиків. Особливої актуальності набуває управління ліквідністю, яке забезпечує здатність підприємства своєчасно виконувати свої фінансові зобов'язання навіть у кризових умовах.

Важливим елементом сучасного фінансового менеджменту є впровадження цифрових технологій. Використання фінансових інформаційних систем, автоматизованих платформ управління ресурсами (ERP-систем), аналітичних інструментів та технологій штучного інтелекту дозволяє підвищити оперативність і точність прийняття фінансових рішень. Цифровізація фінансових процесів сприяє підвищенню прозорості діяльності підприємства, зниженню транзакційних витрат і покращенню контролю за використанням фінансових ресурсів.

У контексті нестабільності значно зростає роль стратегічного фінансового планування, яке повинно бути інтегрованим із загальною стратегією розвитку підприємства. Гнучкі фінансові стратегії дозволяють швидко адаптуватися до змін зовнішнього середовища, оптимізувати структуру капіталу та забезпечувати фінансову стійкість. Особливого значення набуває управління грошовими потоками, яке виступає основою підтримання платоспроможності підприємства.

Сучасні підходи до фінансового менеджменту також передбачають орієнтацію на принципи сталого розвитку та соціальної відповідальності.

Врахування екологічних, соціальних та управлінських (ESG) факторів стає важливим критерієм оцінки ефективності фінансових рішень. Інвестори та кредитори дедалі більше звертають увагу на нефінансові показники діяльності підприємств, що зумовлює необхідність інтеграції ESG-принципів у фінансову політику.

Не менш важливим є підхід до оптимізації структури капіталу в умовах нестабільності. Підприємства змушені балансувати між власними та позиковими джерелами фінансування, враховуючи вартість капіталу, ризики та доступність фінансових ресурсів. У кризових умовах зростає значення внутрішніх джерел фінансування, зокрема нерозподіленого прибутку, а також альтернативних фінансових інструментів [1-2].

Таким чином, сучасний фінансовий менеджмент в умовах економічної нестабільності характеризується переходом від статичних до динамічних моделей управління, орієнтацією на гнучкість, адаптивність та ризик-менеджмент. Ефективність фінансової діяльності підприємства значною мірою залежить від здатності своєчасно реагувати на зміни зовнішнього середовища, впроваджувати інноваційні інструменти та забезпечувати збалансованість фінансових ресурсів.

У підсумку слід зазначити, що впровадження сучасних підходів до фінансового менеджменту є необхідною умовою забезпечення фінансової стійкості, конкурентоспроможності та довгострокового розвитку підприємств в умовах нестабільного економічного середовища. Це потребує не лише вдосконалення інструментарію управління, а й формування нової фінансової культури, орієнтованої на проактивність, інноваційність та стратегічне мислення.

1. Непочатенко О.О., Прокопчук О.Т., Мальований М.І., Бондаренко Н. В. Моделі та технології прийняття рішень у сучасній банківській системі. Збірник наукових праць Уманського національного університету. 2025. Випуск 106. Частина 2, С. 9-20. DOI:10.32782/2415-8240-2025-106-2-9-20.

2. Прокопчук О. Т., Соколюк С. Ю., Новак І. М. Інноваційні підходи до управління ризиками у страхуванні. Збірник наукових праць Уманського національного університету. 2025. Випуск 107, Частина 2: Економічні науки. С. 20-31. DOI: 10.32782/2415-8240-2025-107-2-20-31.

РУДА АНДРІАНА, здобувач вищої освіти
ЩЕРБИНА ОЛЕКСАНДР, аспірант
Науковий керівник - **ПЕТИК МАРТА**, к.е.н, доцент, доцент кафедри фінансів, грошового обігу та кредиту
Львівський національний університет імені Івана Франка

ФОРМУВАННЯ ДИВІДЕНДНОЇ ПОЛІТИКИ ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ НЕСТАБІЛЬНОГО ЕКОНОМІЧНОГО СЕРЕДОВИЩА

Дивідендна політика є одним із ключових елементів фінансової стратегії підприємства, оскільки визначає напрями розподілу прибутку між реінвестуванням у розвиток компанії та виплатою частини прибутку акціонерам. В умовах економічної нестабільності, що супроводжується коливаннями рівнів інфляції, відсоткових ставок та валютних курсів, підприємства змушені адаптувати дивідендну політику. Зокрема, відбувається перегляд усталених механізмів розподілу прибутку з метою забезпечення платоспроможності, підвищення інвестиційної привабливості та підтримання належного рівня фінансової стійкості. Актуальність дослідження зумовлена впливом макроекономічної нестабільності на діяльність вітчизняних суб'єктів господарювання, зокрема на процес ухвалення фінансових рішень та формування дивідендних виплат акціонерам.

Сучасні наукові дослідження [1; 2; 3] в Україні підтверджують значну увагу до проблеми формування дивідендної політики українських підприємств, акцентуючи увагу на невирішених питаннях адаптації корпоративних рішень до динамічних умов економічної кон'юнктури. Незважаючи на наявні наукові розробки, оптимізація дивідендної політики в Україні залишається актуальною проблемою через високу волатильність економіки та нестійкість фінансових результатів підприємств.

Дивідендна політика відіграє важливу роль у системі фінансового управління підприємством, оскільки впливає на залучення фінансових ресурсів з різних джерел. ЇЇ реалізація передбачає мінімізацію конфлікту інтересів між акціонерами та підприємством: прагнення акціонерів отримувати стабільні та високі дивіденди, що сприяє підтриманню вартості акцій і зростання інвестиційної привабливості, з іншого – необхідність спрямування частини прибутку на реінвестування з метою подальшого розвитку підприємства. Крім того, дивідендна політика є складовою загальної фінансової стратегії акціонерних товариств і безпосередньо впливає на рівень самофінансування, структуру капіталу, ділову репутацію, інвестиційну привабливість та ринкову вартість підприємства [1].

У широкому значенні дивідендна політика – це система цілей і завдань, які визначає керівництво підприємства у сфері розподілу прибутку, а також сукупність інструментів і методів, які використовують для їх досягнення [1]. Вона виконує кілька ключових функцій у фінансовому менеджменті [2]. Фінансова функція полягає у балансуванні між реінвестованими коштами та

розподіленим прибутком, що впливає на здатність підприємства до самофінансування та саморозвитку. Комунікаційна функція інформує інвесторів про фінансову стійкість та перспективи підприємства, оскільки стабільні і передбачувані дивідендні виплати сигналізують про надійність компанії, тоді як різкі зміни або відсутність виплат можуть свідчити про фінансові труднощі. Стратегічна функція визначає структуру капіталу та потребу у зовнішньому фінансуванні. Таким чином, дивідендна політика не обмежується лише розподілом прибутку, а є важливим інструментом управління фінансовими ресурсами та комунікації з акціонерами та учасниками фінансового ринку .

У періоди економічної нестабільності формування дивідендної політики підприємства ускладнюється через дію зовнішніх макроекономічних чинників, які значною мірою визначають розмір і регулярність виплат дивідендів. Дослідження показують [3], що сукупна кількість грошей в обігу в економіці, рівень інфляції, відсоткові ставки та валютні курси обумовлюють дивідендні рішення компаній.

Зокрема, збільшення кількості грошей в обігу сприяє збільшенню дивідендних виплат, оскільки підвищена ліквідність у економіці надає підприємствам більшу фінансову гнучкість при розподілі прибутку серед акціонерів. Аналогічно інфляція та підвищення відсоткових ставок демонструють зростання дивідендних виплат, що свідчить про прагнення компаній підтримувати привабливість доходу для інвесторів у періоди зростання витрат на фінансування. Водночас коливання курсу національної валюти негативно впливають на дивідендну політику, оскільки девальвація зменшує реальну купівельну спроможність розподілюваного прибутку та обмежує здатність підприємства здійснювати виплати акціонерам.

Підприємства в Україні працюють в умовах нестабільного економічного середовища через повномасштабне вторгнення, яке суттєво вплинуло на формування дивідендної політики. У таких умовах більшість компаній змушені переглядати підходи до розподілу прибутку, надаючи пріоритет збереженню ліквідності та фінансової стійкості. Статистичні дані свідчать, що у 2020 році понад 60 % акціонерних товариств працювали прибутково та частка компаній, що виплатили дивіденди, становила 48 %, у 2022 році цей показник скоротився приблизно до 17 %, що стало наслідком руйнування виробничих потужностей, порушення логістичних ланцюгів та зростання витрат. У 2023 році спостерігалося часткове відновлення діяльності підприємств, однак показники залишалися нестабільними та значно нижчими за довоєнний рівень, а у 2024 році, попри адаптацію бізнесу, дивідендні виплати все ще залишалися обмеженими і становили 24 % [4]. За таких умов більшість підприємств або повністю призупинили виплату дивідендів, або скоротили їх до мінімального рівня, спрямовуючи прибуток на покриття операційних витрат, підтримку ліквідності та формування фінансових резервів. Зауважимо, що окремі стратегічно важливі компанії почали застосовувати гнучку дивідендну

політику, що передбачає прийняття рішень щодо виплат на основі результатів кожного звітного періоду, поєднуючи часткові виплати з реінвестуванням прибутку. Таким чином, у воєнний період дивідендна політика українських підприємств трансформувалася з інструменту стабільного доходу для акціонерів у механізм забезпечення фінансової стійкості та адаптації до кризових умов.

Проаналізувавши результати дослідження, варто зробити висновок, що для забезпечення ефективності дивідендної політики в умовах економічної нестабільності підприємствам доцільно [2]:

1. Впроваджувати гнучку дивідендну політику, яка дає змогу змінювати частоту та розмір виплат відповідно до поточної фінансової ситуації та змін макроекономічного середовища.

2. Формувати фінансові резерви, що гарантують можливість виплати дивідендів навіть у періоди економічних криз або валютної нестабільності.

3. Регулярно аналізувати макроекономічні показники, такі як інфляція, валютні курси, рівень відсоткових ставок, щоб прогнозувати фінансові можливості та коригувати політику дивідендних платежів.

4. Поєднувати стабільність виплат із реінвестуванням прибутку, забезпечуючи довгостроковий розвиток підприємства і підтримку фінансової стійкості .

Ці заходи дають змогу підприємствам одночасно враховувати інтереси акціонерів та адаптуватися до змін зовнішнього економічного середовища, що є передумовою збереження їх конкурентоспроможності та фінансової стійкості.

Формування дивідендної політики є важливим елементом фінансової стратегії підприємства, який дозволяє поєднувати розподіл прибутку серед акціонерів із реінвестуванням для забезпечення розвитку компанії. У нестабільному економічному середовищі макроекономічні фактори, такі як інфляція, відсоткові ставки, валютні курси та рівень ліквідності, безпосередньо впливають на фінансові можливості підприємства і визначають розмір та регулярність дивідендних виплат. Ефективна дивідендна політика передбачає гнучкий підхід до формування фінансових резервів завдяки регулярному аналізу економічної ситуації та балансу між стабільністю дивідендів і потребою у розвитку. Така стратегія дає змогу підтримувати фінансову стійкість підприємств, довіру інвесторів і забезпечувати умови для їхнього сталого розвитку навіть у періоди економічної невизначеності.

1. Власюк Н. І., Івахів В. А. Проблеми формування ефективної дивідендної політики вітчизняних підприємств. *Підприємництво і торгівля*. 2024. Вип. 40, 28-36. URL: https://www.journals-lute.lviv.ua/index.php/pidpr-torgi/article/view/1571

2. What Is a Dividend Policy? *Ascot International*. URL: https://www.ascotinternational.net/blog/dividend-policy/. (Дата звернення: 15.03.2026).

3. Doffour E. K., Asamoah E. B., Anim I. K., Agyenim-Boateng E. Analysis of Factors Affecting Business Performance. *Institute for Economics and Politics University of National and World Economy*. 2025. June. URL: https://faba.bg/index.php/faba/article/view/267/134. (Дата звернення:

15.03.2026).
4. Говрас В. Гнучкість дивідендної політики як інструмент стабілізації фінансів у кризових умовах. Управління змінами та інновації. 2025. № 14. С. 88-92. URL: https://cmi.politehnica.zp.ua/index.php/journal/article/view/216/208 (Дата звернення: 10.03.2026).

САВОНІК ТЕТЯНА, викладачкафедри фундаментальних та спеціальних дисциплін
Нововолинський навчально-науковий інститут економіки та менеджменту
Західноукраїнський національний університет, м. Нововолинськ
СЕРГАТЮК ЛІЛІЯ, ІВАНИШИН ОЛЕГ, здобувачі вищої освіти
Західноукраїнський національний університет, м. Тернопіль

ЕЛЕКТРОННЕ УРЯДУВАННЯ ЯК ІНСТРУМЕНТ РЕАЛІЗАЦІЇ СОЦІАЛЬНО-ЕКОНОМІЧНОГО ПОТЕНЦІАЛУ ТЕРИТОРІАЛЬНИХ ГРОМАД

Електронне урядування в Україні – це сучасна форма державного управління, що підвищує ефективність, відкритість і прозорість роботи центральних та місцевих органів влади завдяки використанню інформаційно-телекомунікаційних технологій. Його мета – створити державу, орієнтовану на потреби громадян.

Для визначення ролі електронного урядування важливо брати до уваги позиції всіх учасників соціальної взаємодії. Громадяни та бізнес очікують підвищення рівня життя, боротьби з корупцією, економічного розвитку та створення робочих місць. Держава ж зосереджена на забезпеченні суверенітету, безпеки, територіальної цілісності, правопорядку та ефективному використанні ресурсів [1].

Механізми електронного урядування ґрунтуються на активності громадян, їх участі в обговоренні суспільно важливих питань та ухваленні обґрунтованих рішень. Для цього застосовуються цифрові інструменти, що забезпечують залучення громадян і громад до формування державної політики. Така взаємодія реалізується через електронну демократію, де суспільство стає активним учасником державотворчих процесів. У результаті формується електронний уряд, який адаптує управління до сучасних вимог, надає електронні послуги та забезпечує цифровий канал взаємодії між громадянами й владою.

Аналіз зарубіжного досвіду показує, що формування електронного уряду спирається на низку ключових засад: орієнтація на потреби громадян і бізнесу; партнерство з високотехнологічними компаніями; оптимізація взаємодії між державою, суспільством і бізнесом; розвиток цифрової демократії; забезпечення високої якості державних послуг; увага до соціально вразливих проблем; використання різних каналів надання послуг (мобільні технології, цифрове ТБ); створення центрів доступу та підтримки; ефективний захист інформації й прав громадян; модернізація державного апарату та підготовка кадрів; удосконалення управлінської культури; запровадження зрозумілих показників ефективності роботи органів влади [2].

Електронне урядування забезпечує багаторівневу взаємодію між державою та суспільством:

- G2C (уряд – громадяни) спрощує доступ до довідок і послуг, зменшуючи

витрати часу й коштів;

- G2E (уряд – службовці) автоматизує співпрацю з чиновниками та державними працівниками;

- G2B (уряд – бізнес) оптимізує податкові процедури та електронні тендери;

- G2G (уряд – уряд) забезпечує координацію між відомствами й внутрішній документообіг.

Баланс інтересів у суспільстві значною мірою забезпечується електронним урядуванням, яке реалізується через системи відкритих даних, електронні послуги та цифрові реєстри. Приклади – платформа «Prozorro» для контролю публічних закупівель, Єдиний соціальний реєстр для обліку соціальної підтримки, електронний кабінет платника податків і митна система «Єдине вікно». У сфері безпеки діє єдиний номер 112, у демографії – єдиний реєстр населення, у транспорті – електронний квиток, а у виборчому процесі – цифрові системи організації виборів. Усе це сприяє прозорості, зниженню корупції та ефективному управлінню.

Уряд насамперед переводить у цифровий формат найбільш затребувані послуги – отримання субсидій, оформлення допомоги при народженні дитини, реєстрацію бізнесу, введення будівництва в експлуатацію тощо. Повний перелік е-послуг доступний у каталозі та пошуку на порталі kmu.gov.ua [3].

Ініціативи електронного урядування впроваджуються спільними зусиллями державних структур і органів самоврядування та міжнародних партнерів. Основою їх функціонування є нормативно-правова база, яка визначає принципи, цілі, інструменти та напрями розвитку цифрового управління й інформаційного суспільства. В Україні діє понад 300 нормативних актів, що регулюють сферу е-урядування.

Реалізація проєктів електронного урядування здійснюється у співпраці державних органів та місцевих органів, а також міжнародних партнерів. Її основу становить нормативно-правова база, яка визначає принципи, цілі, інструменти та напрями цифровізації управління й розбудови цифрового суспільства. В Україні діє понад 300 актів, що регулюють сферу е-урядування. Основним каналом надання адміністративних послуг є портал «Дія». Водночас актуальною проблемою залишається оновлення процедур цифровізації з урахуванням безпеки персональних даних та інтересів громадян, що потребує вивчення міжнародного досвіду [4, с. 111].

Попри ризики, впровадження інформаційних технологій, зокрема е-урядування, дає значні переваги: посилює демократію, активність громадян, контроль над владою та оптимізує публічні процеси. Ефективність таких програм потребує постійної оцінки й коригування. Рівень розвитку е-урядування визначають за доступом до інформації, зворотним зв’язком із громадськістю, якістю адміністративних послуг, зручністю веб-ресурсів, управлінням електронним документообігом та організацією роботи центрів надання адміністративних послуг (ЦНАП).

Успішність електронного урядування залежить від зміни відносин між громадянами та державою, формування відповідального громадянства й активної участі у виробленні політики. Це створює основу суспільної довіри та позитивної громадської думки. Е-урядування стає важливою складовою демократії в інформаційному суспільстві, забезпечуючи інноваційний розвиток, прозорість, підзвітність і ефективність демократичних інститутів [5].

Стратегічні пріоритети розвитку е-урядування в Україні включають модернізацію інфраструктури електронного підпису, модернізація правової та технічної основи впровадження ІКТ у державному управлінні та розбудова інфраструктури е-послуг для населення й підприємництва. Подальша модернізація потребує врахування позитивного міжнародного досвіду, вдосконалення правового регулювання з урахуванням конституційних прав і свобод, а також розвитку електронних петицій як інструменту участі громадян.

1. Кубко А. Є. Державні інтереси і відповідальність держави: деякі питання співвідношення. Часопис Київського університету права. 2019/4. URL: https://chasprava.com.ua/index.php/ioumal/article/download/107/95/
2. Електронний уряд. Науково-практичний довідник. Укладачі: Чукут С.А., Клименко І.В., Линьов К.О. URL : https://ktpu.kpi.ua/wp content/uploads/2016/02/Elektronnii-uryad nauk prak-dovidnik CHukut Linov Klimenko.pdf
3. Які е-послуги вже доступні? Урядовий портал. Офіційний сайт. URL: https://www.kmu.gov.ua/usi-pitannya-po-e-poslugam/yaki-e-poslugi-vzhe-dostupni
4. Соловйова О.М., Ковальчук Д.Р., Кундій А.Ю. Перспективи та проблеми впровадження електронного урядування в Україні. Юридичний науковий електронний журнал. № 11/2021. С. 109-112. URL: http://www.lsei.org.ua/11 2021/25.pdf
5. Размєтаєва Ю.С. Електронне урядування як складник демократії в інформаційному суспільстві. Вчені записки ТНУ імені В.І. Вернадського. Серія: юридичні науки. Том 31 (70) № 1 2020. С. 37-41. URL: https://iuris.vemadskvioumals.in.ua/ioumals/2020/1 2020/9.pdf

СВИНОУС НАДІЯ, доктор філософії в галузі менеджменту, доцент кафедри обліку та фінансів
Університет економіки і підприємництва

ФІНАНСОВА АРХІТЕКТУРА ПРОДОВОЛЬЧОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ: СТРУКТУРА, ДЖЕРЕЛА ТА ІНСТРУМЕНТИ

Сучасні трансформаційні процеси в аграрному секторі України, зумовлені воєнними викликами, глобальною нестабільністю та необхідністю забезпечення продовольчої безпеки, актуалізують питання формування ефективної фінансової архітектури продовольчого забезпечення населення. Як зазначає Д. Норт, інституційне середовище визначає ефективність розподілу ресурсів та функціонування економічних систем, що є критично важливим для продовольчої сфери [1].

Фінансова архітектура продовольчого забезпечення являє собою цілісну, багаторівневу систему організації фінансово-економічних відносин, що забезпечують формування, акумулювання, розподіл і ефективне використання фінансових ресурсів у межах агропродовольчого ланцюга «виробництво – переробка – розподіл – споживання». Її функціонування спрямоване на досягнення стратегічної мети – гарантування фізичної та економічної доступності продовольства для населення, підвищення стійкості аграрного сектору та забезпечення збалансованого розвитку продовольчої системи в умовах зовнішніх і внутрішніх викликів.

Структурно фінансова архітектура охоплює три взаємопов'язані рівні, які формують ієрархічну, але водночас інтегровану систему фінансового забезпечення. Макрорівень представлений інструментами державної фінансової політики, включаючи бюджетне фінансування, податкове регулювання, державні програми підтримки аграрного сектору, механізми субсидування та компенсацій, а також ресурси міжнародної фінансової допомоги (гранти, кредити, технічна підтримка). Саме на цьому рівні визначаються стратегічні пріоритети розвитку продовольчої системи, формуються інституційні умови та забезпечується координація фінансових потоків у масштабах національної економіки.

Мезорівень охоплює галузеві та регіональні фінансові механізми, які забезпечують адаптацію загальнодержавної політики до специфіки окремих територій і видів діяльності. До нього належать фінансові інструменти підтримки аграрних кластерів, кооперативів, логістичних центрів, регіональних програм розвитку сільських територій, а також діяльність галузевих фондів і інституцій розвитку. Важливу роль відіграють механізми публічно-приватного партнерства, що сприяють залученню інвестицій у розвиток інфраструктури, переробної галузі та ланцюгів доданої вартості. Саме мезорівень забезпечує синергію між державними пріоритетами та локальними потребами, підвищуючи ефективність використання фінансових ресурсів.

Мікрорівень представлений фінансовою діяльністю суб'єктів агробізнесу

та домогосподарств, які безпосередньо здійснюють виробництво, переробку та споживання продовольства. Він включає власні фінансові ресурси підприємств, банківське кредитування, лізингові операції, аграрні розписки, страхування ризиків, а також фінансові рішення домогосподарств щодо споживання та заощадження. На цьому рівні формується економічна основа продовольчої безпеки, оскільки ефективність фінансового управління підприємствами та платоспроможність населення безпосередньо впливають на обсяги виробництва та доступність продовольства.

Взаємодія зазначених рівнів забезпечує цілісність фінансової архітектури, її адаптивність до кризових умов і здатність до відновлення в післявоєнний період. При цьому важливим є узгодження фінансових потоків, мінімізація інституційних диспропорцій та впровадження сучасних фінансових інструментів, що сприятиме підвищенню ефективності функціонування агропродовольчої системи України.

Ключовими джерелами фінансового забезпечення продовольчої системи є державні бюджетні кошти, власні ресурси аграрних підприємств, банківське кредитування, інвестиції (у тому числі іноземні), міжнародна фінансова допомога, а також альтернативні інструменти фінансування. Водночас, за підходами О. Вільямсона, ефективність використання цих ресурсів значною мірою залежить від якості інституційних механізмів і трансакційних витрат [2].

В умовах воєнного стану особливу роль відіграють міжнародні фінансові організації, які забезпечують підтримку аграрного виробництва та логістики продовольства. Зокрема, вітчизняні дослідники С. Плетенецька, О. Діденко підкреслюють важливість диверсифікації джерел фінансування та адаптації фінансових інструментів до умов кризової економіки [3].

Інструментарій фінансової архітектури продовольчого забезпечення є багатокомпонентною системою фінансових важелів і механізмів, спрямованих на стабілізацію виробництва, підтримку агропродовольчих ланцюгів та забезпечення доступності продовольства для населення. До ключових інструментів належать бюджетні субсидії, що виконують компенсаторну та стимулюючу функції, забезпечуючи підтримку виробників у періоди цінової нестабільності або підвищених витрат. Податкові пільги, у свою чергу, сприяють зниженню фіскального навантаження на аграрні підприємства, стимулюють інвестиційну активність і модернізацію виробництва.

Важливу роль відіграє пільгове кредитування, яке забезпечує доступ суб’єктів агробізнесу до фінансових ресурсів на прийнятних умовах, особливо в умовах обмеженого власного капіталу та високих ризиків. Інструменти страхування аграрних ризиків дозволяють мінімізувати вплив природно-кліматичних, ринкових і воєнних загроз, підвищуючи фінансову стійкість виробників і їх інвестиційну привабливість. Механізми державно-приватного партнерства (ДПП) створюють можливості для реалізації масштабних інфраструктурних проєктів у сфері зберігання, транспортування та переробки продовольства, поєднуючи ресурси держави та бізнесу.

Окрему групу становлять ринкові фінансові інструменти, зокрема аграрні розписки, лізингові операції, факторинг, а також фінансові деривативи, які використовуються для хеджування цінових ризиків і забезпечення прогнозованості доходів аграрних виробників. Використання таких інструментів сприяє розвитку організованих товарних ринків та інтеграції вітчизняного аграрного сектору у глобальні фінансові системи.

Особливого значення набуває цифровізація фінансових процесів, яка трансформує традиційні підходи до управління ресурсами. Впровадження цифрових платформ (зокрема Державного аграрного реєстру), систем електронного документообігу, фінтех-рішень і аналітичних інструментів дозволяє підвищити прозорість розподілу фінансових ресурсів, зменшити трансакційні витрати та посилити контроль за цільовим використанням коштів. Крім того, цифрові технології створюють передумови для розвитку інноваційних фінансових інструментів, таких як смарт-контракти, блокчейн-рішення у сфері агрофінансування та цифрові страхові продукти.

Узгоджене використання зазначених інструментів формує комплексний механізм фінансового забезпечення продовольчої системи, здатний забезпечити її стійкість, адаптивність до кризових умов і ефективне функціонування в довгостроковій перспективі.

Водночас існуюча фінансова архітектура продовольчого забезпечення України характеризується фрагментарністю та недостатньою координацією між інституціями. Це зумовлює необхідність її трансформації на засадах інтегрованого підходу, який передбачає посилення ролі держави, розвиток фінансової інфраструктури та впровадження інноваційних фінансових інструментів.

У післявоєнний період стратегічними напрямами вдосконалення фінансової архітектури мають стати інтеграція у європейський фінансовий простір, розвиток страхових і гарантійних механізмів, а також підтримка сталого розвитку агропродовольчої системи.

1. North D. C. Institutions, institutional change and economic performance. Cambridge: Cambridge University Press, 1990. 152 p.
2. Williamson O. E. The economic institutions of capitalism: firms, markets, relational contracting. New York: Free Press, 1985. 450 p.
3. Плетенецька С., Діденко О. Фінансова безпека і управління фінансовою стійкістю малих підприємств в умовах циклічної економіки та війни. *Вчені записки Університету «КРОК»*. 2025. № 3 (79). С. 60–71.

СЕМЕНКОВА АНАСТАСІЯ, здобувач вищої освіти
Науковий керівник – **СКИБА ГАННА**, к.е.н, доцент,
доцент кафедри фінансів, банківської та страхової справи,
Навчально-науковий Інститут управління, економіки та бізнесу,
ПрАТ «ВНЗ Міжрегіональна Академія управління персоналом», м. Київ

УПРАВЛІННЯ ФОРМУВАННЯМ ПРИБУТКУ ЯК ІНСТРУМЕНТ ПІДВИЩЕННЯ ПРИБУТКОВОСТІ ПІДПРИЄМСТВА

У сучасних умовах господарювання ефективне управління формуванням прибутку є важливим завданням фінансового менеджменту підприємства. Конкурентний тиск, нестабільність зовнішнього середовища, зростання витрат і обмеженість фінансових ресурсів зумовлюють необхідність пошуку резервів підвищення прибутковості. Прибуток є не лише фінансовим результатом діяльності, а й джерелом самофінансування, інвестиційного розвитку та фінансової стійкості підприємства [1, 3, 5].

Управління формуванням прибутку передбачає системний вплив на доходи, витрати та фінансові результати з метою досягнення оптимальної прибутковості [2]. Воно охоплює фінансове планування, бюджетування, аналіз доходів і витрат, контроль використання ресурсів та оцінку ефективності діяльності. Використання інструментів фінансового аналізу сприяє виявленню резервів зростання прибутку, зниженню собівартості та підвищенню рентабельності.

Передумовою ефективного управління прибутком є визначення факторів його формування та застосування сучасних управлінських інструментів [4]. Основні напрями впливу на формування прибутку узагальнено в таблиці 1.

Таблиця 1 - **Основні інструменти управління формуванням прибутку підприємства та їх вплив на прибутковість**

Інструмент управління	Характеристика впливу	Очікуваний результат
Фінансове планування	Прогнозування доходів і витрат, визначення цільового прибутку	Забезпечення досягнення запланованого рівня прибутковості
Бюджетування	Контроль витрат за центрами відповідальності	Оптимізація витрат і зниження фінансових ризиків
Аналіз доходів і витрат	Оцінка структури та динаміки фінансових показників	Виявлення резервів зростання прибутку
Управління витратами	Скорочення непродуктивних витрат	Зниження собівартості та підвищення рентабельності
Фінансовий контроль	Моніторинг фінансових результатів	Підвищення обґрунтованості управлінських рішень

Наведені в таблиці інструменти управління формуванням прибутку забезпечують комплексний вплив на фінансові результати підприємства, сприяють ефективнішому використанню ресурсів, зміцненню фінансової

дисципліни та стабільному зростанню прибутковості.

Для оцінки ефективності управління формуванням прибутку доцільно застосовувати систему показників рентабельності, що дозволяє комплексно оцінити результативність діяльності підприємства та визначити напрями підвищення прибутковості [4, 5]. Узагальнення основних показників рентабельності та їх аналітичне значення наведено в таблиці 2.

Таблиця 2 - **Основні показники рентабельності підприємства та їх аналітичне значення**

Показник рентабельності	Економічний зміст	Формула розрахунку	Управлінське значення
Рентабельність продажів	Характеризує частку прибутку в доході від реалізації	Прибуток / Дохід × 100 %	Оцінка ефективності цінової та витратної політики
Рентабельність активів	Відображає ефективність використання активів	Чистий прибуток / Активи × 100 %	Аналіз доцільності структури активів
Рентабельність власного капіталу	Показує дохідність вкладеного капіталу власників	Чистий прибуток / Власний капітал × 100 %	Оцінка інвестиційної привабливості
Рентабельність продукції	Визначає прибутковість виробленої продукції	Прибуток / Собівартість × 100 %	Контроль рівня собівартості
Операційна рентабельність	Характеризує ефективність основної діяльності	Операційний прибуток / Дохід × 100 %	Оцінка результативності операційного управління

Показники рентабельності є важливими інструментами фінансового аналізу, оскільки дозволяють комплексно оцінити ефективність управління формуванням прибутку. Їх використання сприяє виявленню резервів зростання прибутковості, підвищенню обґрунтованості управлінських рішень та зміцненню фінансової стійкості підприємства.

Управління формуванням прибутку виступає важливим чинником підвищення прибутковості та фінансової стабільності підприємства. Застосування сучасних методів фінансового планування, аналізу, бюджетування і контролю забезпечує оптимізацію доходів і витрат, прозорість фінансової інформації та зниження фінансових ризиків. Комплексний підхід до управління прибутком підвищує ефективність діяльності та створює передумови для сталого розвитку підприємства.

1. Бланк І.А. Управління фінансами підприємств: підручник. – К.: Ніка-Центр, 2018. – 512 с.\
2. Бутинець Ф.Ф. Фінансовий облік: підручник. – Житомир: ПП «Рута», 2020. – 784 с.
3. Голов С.Ф. Управлінський облік: підручник. – К.: Лібра, 2019. – 400 с.
4. Ковальов В.В. Фінансовий менеджмент: навч. посіб. – К.: Центр учбової літератури, 2017. – 384 с.
5. Поддєрьогін А.М. Фінанси підприємств: підручник. – К.: КНЕУ, 2019. – 571 с.
4. Фінансовий менеджмент, банківська справа, фінансова доступність та інклюзивні фінансові системи

СИНІЦЬКИЙ АНДРІЙ, здобувач вищої освіти
Науковий керівник – **ЗОМЧАК ЛАРИСА**, к.е.н., доцент,
Доцент кафедри економічної кібернетики
Львівський національний університет імені Івана Франка, Львів

СТРУКТУРНА СКЛАДНІСТЬ ТА РЕКУРЕНТНІ СТАНИ ФІНАНСОВИХ РИНКІВ: ЕКОНОФІЗИЧНИЙ АНАЛІЗ ДИНАМІКИ TESLA INC

Сучасні фінансові ринки функціонують як складні адаптивні системи, де стохастичні процеси поєднуються з нелінійною пам'яттю. Традиційні економетричні моделі часто ігнорують ефекти самоорганізованої критичності та фазові переходи. Використання методів econофізики (рекурентний та мережевий аналіз) дозволяє виявити приховану архітектуру ринкового хаосу, що є критично важливим для прогнозування кризових станів високотехнологічних активів.

Методи моделювання фінансових та економічних систем варіюються у широких межах, від логістичних методів регресії для дослідження банкрутства банків [1] до авторегеосійних методів [2], методів структурного моделювання макроекономічних взаємозалежностей різного типу [3, 4] та багатовимірного моделювання стійкості банківської системи [5] тощо.

Метою дослідження є ідентифікація нелінійних патернів та кількісна оцінка детермінованості часових рядів акцій Tesla Inc. (2017–2024 рр.). Дослідження спрямоване на інтеграцію методів рекурентного квантифікаційного аналізу (RQA) та алгоритмів перетворення часового ряду в мережеві структури для виявлення вузлових моментів ринкової динаміки.

Розрахований коефіцієнт ексцесу (6,91) свідчить про значне відхилення від нормального розподілу Гаусса. Це вказує на наявність «ефекту лептокуртози», де ймовірність екстремальних ринкових шоків у 2,3 раза вища, ніж у класичних моделях. Автокореляція абсолютних прибутковостей зберігає значущість на лагах до 100 днів, що підтверджує стійку кластеризацію волатильності: періоди турбулентності генерують нові сплески нестабільності.

Побудована матриця рекурентності виявила чергування регулярних «смугових» структур та хаотичних розсипів. Показник детермінізму (0,82 у періоди стабільності) вказує на наявність прихованих циклічних патернів, що перериваються фазовими переходами. Низький показник щільності рекурентних точок (0,04) свідчить про домінування хаотичної компоненти, проте наявність довгих діагональних ліній підтверджує локальну передбачуваність системи на коротких часових горизонтах.

Перетворення часового ряду у граф видимості дозволило ідентифікувати мережеві хаби, тобто вузли з аномально високим ступенем зв'язності (>50). Ці хаби відповідають ключовим інформаційним шокам (квартальні звіти, макроекономічні зсуви), які формують «центри тяжіння» для подальшої траєкторії ціни. Степеневий характер розподілу ступенів вузлів доводить масштабну інваріантність ринку Tesla: структура ринкових коливань

зберігається незалежно від часового масштабу спостереження.

Реконструкція фазового портрета за методом Такенса продемонструвала наявність дивного атрактора зі складною топологією. Більшість траєкторій концентрується у щільному ядрі (низька волатильність), проте наявність розгалужених «петель» свідчить про чутливість системи до початкових умов: навіть незначні збурення можуть перевести ринок у режим експоненціального зростання або обвалу, що характерно для систем на межі хаосу.

Динамічний моніторинг показників у ковзному вікні (500 днів) показав, що сплески рекурентності часто передують великим ціновим розворотам. Це дозволяє інтерпретувати зростання щільності рекурентних точок як індикатор накопичення системного ризику та зниження адаптивності ринку перед фазовим переходом у кризовий стан.

Доведено, що ринок акцій Tesla Inc. функціонує як нелінійна, самоорганізована система з фрактальними властивостями. Виявлено, що волатильність має власну довгу пам'ять, незалежну від напрямку руху цін. Встановлено, що мережева структура ринку є ієрархічною, де обмежена кількість критичних подій визначає топологію ринкової динаміки на тривалі періоди. Результати обґрунтовують необхідність використання методів нелінійного аналізу як додаткового інструментарію ризик-менеджменту для оцінки стійкості високотехнологічних активів.

1. Zomchak L., Seniv A. Financial Health Assessment of Ukrainian Banks: A Logistic Regression Model for Bankruptcy Prediction. *Data-Centric Business and Applications* / ed.: A. Semenov, I. Yepifanova, J. Kajanová. Cham : Springer, 2026. Vol. 275. P. 58–66. DOI https://doi.org/10.1007/978-3-032-10153-2_6

2. Zomchak L., Kukhotska T. Building Food Security Resilience in Ukraine: The Autoregressive Approach to Food Price Forecasting. *Developments in Information and Knowledge Management Systems for Business Applications: Volume 8*. Cham : Springer Nature Switzerland, 2025. P. 403–424. https://doi.org/10.1007/978-3-031-80935-4_19

3. Зомчак Л., Міськів Д. Structural model of Ukrainian economic performance: interactions between GDP and industrial output. *Смарт-економіка, підприємництво та безпека*. 2024. № 2(2). С. 7–16. https://doi.org/10.60022/sis.2.2-1

4. Zomchak L., Klochnyk O. External sector of Ukraine: tendencies, determinants and interdependencies between indicators. *Customs Scientific Journal*. 2023. № 1. P. 62–69. https://doi.org/10.32782/2308-6971/2023.1.7

5. Зомчак Л., Сенів А. Багатовімірне моделювання фінансової стійкості банків України методами факторного та кластерного аналізу. *Herald of Kyiv Institute of Business and Technology*. 2025. Vol. 53, № 2. С. 73–86. https://doi.org/10.37203/kibit.2025.53(2).06

СКОРОМНА ОЛЕНА, к.е.н., доцент,
ВСП «Вовчанський фаховий коледж Державного біотехнологічного університету», м. Харків

СТЕЙБЛКОЇНИ У ФІНАНСОВИХ РОЗРАХУНКАХ ПІДПРИЄМСТВ: АКТУАЛЬНИЙ СТАН, МОЖЛИВОСТІ ТА РЕГУЛЯТОРНІ ВИКЛИКИ ДЛЯ УКРАЇНИ

Сучасний розвиток фінансових систем відбувається під впливом глибокої цифрової трансформації яку проходить як Україна так і світова фінансова система. Тема стейблкоїнів у вітчизняній економічній науці залишається порівняно новою, хоча практика вже давно випередила теорію. Вітчизняний бізнес – насамперед IT-компанії, агроекспортери та підприємства з розгалуженими зарубіжними контрагентами – освоїли цей інструмент швидше, ніж регулятори встигли сформулювати правила роботи з ним. Поштовхом стало повномасштабне вторгнення 2022 року: введені НБУ валютні обмеження, зруйновані логістичні та платіжні ланцюги поставили багато підприємств перед простим вибором – або шукати альтернативні розрахункові інструменти, або втрачати партнерів і ринки. Стейблкоїни – криптоактиви, курс яких прив'язаний до фіатної валюти чи іншого активу – виявились такою альтернативою.

Дані аналітичної компанії Chainalysis свідчать, що Україна впродовж 2023–2025 років стабільно посідає провідні позиції у глобальному індексі криптоадопції, а за показником поширення стейблкоїнів відносно розміру економіки у 2025 році посіла перше місце у світі серед країн з аналогічним рівнем доходу [1]. За цей самий період загальний обсяг криптовалютних транзакцій, пов’язаних з Україною досяг 106 млрд. дол. США, тоді як тільки на придбання Bitcoin було витрачено еквівалент 882 млн грн [2]. Водночас правова база для регулювання та оподаткування операцій з віртуальними активами залишається недосконалою, що створює значну правову невизначеність для суб'єктів господарювання.

Питання класифікації та ризиків криптоактивів порушили ще Nakamoto S. (2008) і Buterin V. (2014) – їхні роботи заклали концептуальну основу, від якої відштовхується вся подальша наукова дискусія. Gorton G. і Zhang J. (2021) дослідили стейблкоїни крізь призму монетарних функцій, поставивши питання: чи можуть цифрові долари виконувати роль повноцінних грошей у корпоративних фінансах? Правові аспекти регулювання ринку віртуальних активів в Україні висвітлюються у роботах вітчизняних юристів та економістів, а також закріплені у Законі № 2074-IX і законопроєкті № 10225-д, ухваленому у першому читанні 3 вересня 2025 р. [3]. Проте – і це принципово – жоден із цих досліджень не розглядає стейблкоїни як буденний фінансовий інструмент підприємства в умовах воєнної економіки.

Під стейблкоїнами (від англ. stable – стабільний) доцільно розуміти цифрові активи, вартість яких стабілізується через прив’язку до зовнішнього референтного активу. Залежно від механізму стабілізації вирізняють чотири

основних типи стейблкоїнів: фіатно-забезпечені (USDT, USDC), крипто-забезпечені (DAI), алгоритмічні (TerraUSD, який зазнав краху у травні 2022 р.) та товарно-забезпечені (PAXG – прив'язаний до золота). Для цілей корпоративних розрахунків найбільш практичний інтерес становлять фіатно-забезпечені стейблкоїни, насамперед USDT (Tether) та USDC (Circle).

Глобальне значення стейблкоїнів як платіжного інструменту підтверджується вражаючою статистикою. За даними Chainalysis Global Crypto Adoption Index 2025, обсяг щомісячних транзакцій у мережі USDT у червні 2025 року перевищив 1 трлн дол. США, USDC – 3,29 трлн дол. США [1]. Для порівняння: сукупний річний оборот міжнародної системи SWIFT становить близько 150 трлн дол. США. Використання стейблкоїнів у розрахунках обумовлене їх технологічними характеристиками, серед яких варто виділити безперервність функціонування платіжної інфраструктури, високу швидкість обробки транзакцій та відносно низькі операційні витрати.

Для підприємств України цей інструмент набув особливого значення після 2022 року. Виокремимо три основні напрями його практичного застосування.

1. Транскордонні розрахунки з постачальниками та покупцями. Замість очікування 3–5 робочих днів і сплати 25–50 дол. комісії за SWIFT-переказ підприємство може розрахуватись через USDT миттєво і фактично безкоштовно. Для малого та середнього бізнесу ця різниця є принциповою.

2. Виплати фрилансерам та іноземним підрядникам. IT-компанії й агробізнес давно перейшли на USDT-розрахунки з нерезидентами – це дозволяє уникнути тривалої і нерідко непередбачуваної процедури відкриття валютних рахунків.

3. Захист ліквідності від знецінення. Конвертація тимчасово вільних залишків у USDT дозволяє зберегти їх вартість у прив'язці до долара без відкриття валютного рахунку – що в умовах курсових коливань і обмежень НБУ є цілком раціональним рішенням.

Зростання практики використання стейблкоїнів підтверджує і офіційна статистика. Адже кількість декларацій держслужбовців, де зафіксовано криптоактиви (переважно USDT і Bitcoin), у 2024 р. зросла вдвічі порівняно з довоєнним рівнем – за даними порталу Опендатабот. За оцінками аналітичної платформи DL Research, Україна у 2025 р. посіла перше місце у світі за проникненням стейблкоїнів в економіку серед країн зіставного рівня розвитку [1].

Водночас не варто ідеалізувати ситуацію. Існує щонайменше три системні перешкоди, які стримують легалізацію цього інструменту. Перша – правовий вакуум. Закон № 2074-IX від 17.02.2022 р. досі не набув чинності: він запрацює лише після ухвалення змін до Податкового кодексу України, законопроєкт про які (№ 10225-д) прийнято у першому читанні 3 вересня 2025 р. [3]. Поки що діє позиція ДПС, закріплена в ІПК № 4217/ІПК/99-00-24-03-03 від 05.08.2025: операції з криптоактивами оподатковуються за загальними нормами ПКУ [4].

Друга перешкода – бухгалтерська невизначеність. Жоден з чинних

стандартів обліку – ні П(С)БО, ні МСФЗ у вітчизняній адаптації – не містить чіткої класифікації стейблкоїнів. На практиці бухгалтери самостійно обирають між відображенням як «інших фінансових активів» (МСФЗ 9), «нематеріальних активів» або «запасів» (МСФЗ 2) – і кожен варіант дає різний фінансовий результат у звітності. Це не просто технічна незручність: це ризик податкових донарахувань та претензій з боку аудиторів.

Третя – ризик самого емітента. Алгоритмічний TerraUSD, що зазнав краху у травні 2022 р. і спровокував ринкові втрати понад 40 млрд дол., наочно показав: навіть «стабільний» актив може знецінитись до нуля за кілька днів. Фіатно-забезпечені стейблкоїни з незалежним аудитом резервів значно надійніші: зокрема, резерви Circle (USDC) станом на III квартал 2025 р. на 100% складались із короткострокових казначейських облігацій США та готівки [5]. Але й тут ключове слово – «незалежний аудит»: без нього перевірити реальний стан резервів неможливо.

Узагальнюючи, можна стверджувати, що стейблкоїни вже стали робочим фінансовим інструментом для значної частини українського бізнесу. В умовах воєнного стану їх переваги: швидкість, дешевизна і незалежність від банківської інфраструктури виявились особливо затребуваними. Водночас регуляторна невизначеність, відсутність облікових стандартів і ризики емітентів не дозволяють говорити про повноцінну легалізацію їх використання.

1. Chainalysis. The 2025 Global Crypto Adoption Index. Chainalysis Inc., 2025. URL: https://www.chainalysis.com/blog/2025-global-crypto-adoption-index/ (дата звернення: 15.03.2026).
2. Chainalysis. Ukraine ranks among global leaders as Bitcoin purchases top $880 million. Liga.net, 2025. URL: https://finance.liga.net/en/cryptoeconomics/novosti/ukraine-ranks-among-global-leaders-as-bitcoin-purchases-top-880-million (дата звернення: 15.03.2026).
3. Закон України «Про віртуальні активи» від 17.02.2022 р. № 2074-IX. Верховна Рада України. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2074-20 (дата звернення: 15.03.2026).
4. Оподаткування операцій з криптовалютою в Україні: актуальні вимоги та майбутні зміни. VKP Law Firm, 2025. URL: https://vkp.ua/en/publication/podatki-dlya-kriptovalyut-aktualni-vimogi-ta-maybutni-zmini (дата звернення: 15.03.2026).
5. Circle. USDC: A Global Digital Dollar. Circle Internet Financial, LLC, 2025. URL: https://www.circle.com/en/usdc (дата звернення: 15.03.2026).

СОБЧИШИН ВІТАЛІЙ, к.е.н., доцент,
доцент кафедри менеджменту ім. І.А. Маркіної
БРИТАВЧЕНКО ОЛЬГА, здобувач вищої освіти
Полтавський державний аграрний університет, м. Полтава

УПРАВЛІННЯ МОТИВАЦІЄЮ ПЕРСОНАЛУ ЯК ЧИННИК ПІДВИЩЕННЯ ФІНАНСОВОЇ ЕФЕКТИВНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА

Нині, ключовим фактором забезпечення конкурентоспроможності сучасного підприємства являються людські ресурси та ефективне управління ними. При цьому, важливу роль відіграє система мотивації персоналу, яка прямим чином впливає на якість виконання завдань, продуктивність праці працівників та загалом на фінансові результати діяльності підприємства.

Сучасний етап розвитку економіки характеризується зростанням значення творчого, продуктивного та інтелектуального підходу працівників до виконання своїх обов'язків, що спрямований на досягнення високих результатів діяльності підприємства. Мотивація праці покликана стимулювати працівників до підвищення якості виконання роботи, формувати відповідальне ставлення до професійних завдань та заохочувати до більшої віддачі у процесі праці [1]. У зв'язку з цим особливої актуальності набувають питання мотивації персоналу та створення сприятливих умов для його зацікавленості у кінцевих результатах діяльності підприємства.

Мотивація та стимулювання за своєю функціональною спрямованістю орієнтовані на формування внутрішніх спонукань працівника або трудового колективу шляхом впровадження різноманітних елементів організації трудової діяльності, зокрема соціальних умов, системи оплати праці, організації та змісту праці тощо [2]. Підприємства все активніше впроваджують комплексні підходи до мотивації персоналу, що поєднують як матеріальні стимули (заробітну плату, преміальні виплати, бонуси), так і нематеріальні (можливості кар'єрного зростання, професійного розвитку, формування корпоративної культури). Водночас зростає значущість індивідуалізації мотиваційних інструментів, що дає змогу більш повно враховувати потреби та інтереси різних категорій працівників.

Розглянемо на рис. 1 основні складові системи мотивації працівників підприємства.

Мотивація персоналу виступає вагомою складовою фінансового менеджменту, оскільки саме завдяки ефективному стимулюванню працівників досягається раціональне використання всіх інших видів ресурсів підприємства. Грамотна, ефективно сформована система мотивації сприятиме скороченню витрат, підвищенню продуктивності праці та зростанню прибутковості й конкурентоспроможності підприємства на ринку. У межах забезпечення фінансової доступності важливим є також урахування соціальних аспектів мотивації, які сприяють залученню та утриманню персоналу, зокрема й представників вразливих груп населення.



Рис. 1. **Складові системи мотивації працівників підприємства [узагальнено за допомогою 2]**

Як бачимо з рис. 1 основними складовими ефективної системи мотивації працівників підприємства залишаються матеріальні та нематеріальні стимули. Варто зазначити, що кожне підприємство самостійно обирає яка саме має бути система мотивування, які заходи доречніше впроваджувати та яким чином. Головне – досягти бажаної мети, мотивувати працівників якісніше виконувати свої обов'язки. Важливе значення нині має соціальна підтримка зі сторони керівництва, можливість навчання, підвищення кваліфікації, тобто різносторонній розвиток як професійних так й особистих навичок працівників та надання комфортних й безпечних умов праці. Розглянуті можливості сприятимуть формуванню стабільного кадрового потенціалу та підвищенню соціальної відповідальності бізнесу.

Отже, ефективне управління мотивацією персоналу є важливим інструментом фінансового менеджменту підприємства, що забезпечує підвищення його економічної результативності та сприяє всебічному розвитку.

1. Зеленько Г. І., Ганжурова Л. Ю. Мотивація як чинник підвищення ефективності праці персоналу підприємства. *НАУКОВІ ЗАПИСКИ НаУКМА. Економічні науки*. Том 133. 2012. С. 65-70.
2. Меленчук І., Яремко І. Підвищення мотивації персоналу як чинника ефективності діяльності організації. Grail of Science. Вип. 17. 2022. С. 94-98.

СОЛОГУБ ДЕНИС, аспірант
Науковий керівник – **СКИБА ГАННА**, к.е.н, доцент,
доцент кафедри фінансів, банківської та страхової справи,
Навчально-науковий Інститут управління, економіки та бізнесу,
ПрАТ «ВНЗ Міжрегіональна Академія управління персоналом», м. Київ

ТРАНСФОРМАЦІЯ ФІНАНСОВИХ ПОСЛУГ ПІД ВПЛИВОМ СУЧАСНИХ ІТ-ТЕХНОЛОГІЙ: ГЛОБАЛЬНИЙ ВИМІР

У XXI столітті фінансовий сектор зазнав кардинальних змін під впливом стрімкого розвитку інформаційних технологій. Традиційні послуги, що раніше були доступними лише через фізичні відділення банків і фінансових установ, сьогодні переживають повну цифрову трансформацію. Цей процес, який охоплює цифрові платежі, дистанційне обслуговування, блокчейн-технології, штучний інтелект і великі дані, не лише змінює способи надання фінансових послуг, а й формує нові ринки, бізнес-моделі та регуляторні підходи [1].

Цифровізація фінансів сьогодні не є трендом – це вимога часу. Пандемія COVID-19 прискорила перехід до дистанційних фінансових сервісів, змусивши споживачів і бізнес адаптуватися до нових умов взаємодії. За даними аналітиків, глобальні витрати на фінтех-інновації постійно зростають, при цьому ключовими сферами є мобільні платежі, інтернет-банкінг, криптовалюти та рішення на базі штучного інтелекту [2]. Цифрові фінансові послуги істотно розширюють доступ до фінансів, зменшують операційні витрати та сприяють включенню незабезпечених верств населення в економічний обіг. Разом із тим, ІТ-технології ставлять нові виклики щодо кібербезпеки, регулювання та захисту прав споживачів.

Основні суттєві зміни у фінансовому секторі безпосередньо пов’язані з упровадженням сучасних цифрових технологій, які трансформують традиційні моделі надання фінансових послуг. Одним із ключових напрямів трансформації є використання блокчейн-технологій і криптовалют. Блокчейн забезпечує безпечну, прозору та децентралізовану передачу даних, що істотно впливає на функціонування платіжних і розрахункових систем. Застосування розподілених реєстрів сприяє зниженню транзакційних витрат, мінімізації посередницьких ланок та зменшенню ризиків шахрайства, формуючи альтернативу традиційним міжбанківським механізмам взаємодії [1]. У глобальному вимірі це відкриває можливості для створення нових фінансових інструментів і цифрових активів, які функціонують поза межами класичної банківської інфраструктури.

Значний вплив на розвиток фінансового сектору мають технології штучного інтелекту та аналітика великих даних. Алгоритми машинного навчання дають змогу прогнозувати поведінку клієнтів, автоматизувати кредитний скоринг і оцінювання ризиків, а також персоналізувати фінансові послуги. Використання великих масивів даних підвищує точність управлінських рішень і знижує операційні витрати, посилюючи конкурентні позиції тих установ, які активно впроваджують інноваційні цифрові рішення

[2]. Не менш значущою тенденцією є стрімкий розвиток мобільних і цифрових платформ. Сервіси мобільного банкінгу, цифрові гаманці та безконтактні платіжні технології забезпечують цілодобовий доступ до фінансових послуг незалежно від місця перебування користувача. Такі платформи сприяють поширенню безготівкових розрахунків, підвищенню швидкості транзакцій і покращенню клієнтського досвіду [3]. Водночас вони стимулюють фінансову інклюзію, дозволяючи залучати до фінансової системи нові категорії споживачів, у тому числі представників малого бізнесу та населення віддалених регіонів.

Разом із позитивними зрушеннями цифрова трансформація фінансових послуг зумовлює низку суттєвих викликів. Передусім ідеться про зростання кіберзагроз, пов'язаних із несанкціонованим доступом до даних, фінансовим шахрайством та витоками конфіденційної інформації. Поглиблення цифровізації потребує посилення систем кіберзахисту та впровадження ефективних механізмів управління ризиками. Водночас регуляторні органи стикаються з проблемою відставання нормативно-правової бази від темпів технологічних інновацій, що створює прогалини у правовому регулюванні цифрових фінансових інструментів. Актуальним залишається й питання цифрової нерівності, оскільки частина населення не має достатніх навичок або технічних можливостей для повноцінної участі у цифровому фінансовому середовищі [3].

Глобальний вимір трансформації проявляється у формуванні міжнародних фінтех-екосистем, стандартизації платіжних рішень та розвитку цифрових валют центральних банків (CBDC), що сприяє спрощенню транскордонних розрахунків і підвищенню прозорості фінансових потоків. Водночас стабільність світової фінансової системи потребує координації держав у сфері кібербезпеки, захисту прав споживачів і протидії відмиванню коштів [1].

Отже, трансформація фінансових послуг під впливом сучасних IT-технологій є важливою складовою глобального економічного розвитку. Вона розширює доступ до фінансів і підвищує ефективність ринку, однак одночасно посилює вимоги до безпеки, регуляторної адаптації та подолання цифрової нерівності.

1. Tapscott, D., Tapscott, A. *Blockchain Revolution: How the Technology Behind Bitcoin and Other Cryptocurrencies Is Changing the World.* Penguin, 2016.
2. Arner, D.W., Barberis, J.N., Buckley, R.P. *The Evolution of Fintech: A New Post-Crisis Paradigm?* Georgetown Journal of International Law, Vol. 47, 2016, pp. 1271-1319.
3. Gomber, P., Kauffman, R.J., Parker, C., Weber, B.W. *On the Fintech Revolution: Interpreting the Forces of Innovation, Disruption, and Transformation in Financial Services.* Journal of Management Information Systems, Vol. 35, No. 1, 2018, pp. 220-265.

ТАРНАВСЬКА КАТЕРИНА, здобувачка вищої освіти
Науковий керівник - **ДРАНУС ВАЛЕНТИН**, к. е. н., доцент кафедри фінансів і кредиту
Чорноморський національний університет імені Петра Могили, м. Миколаїв

УПРАВЛІННЯ ВЛАСНИМИ ФІНАНСАМИ В КОНТЕКСТІ ТАЙМ-МЕНЕДЖМЕНТУ

Керування власними фінансами є важливою навичкою сучасної людини, оскільки воно забезпечує усвідомлене використання ресурсів та формує фінансову стабільність. Цей процес передбачає планування доходів, контроль витрат, накопичення коштів і раціональне розподілення ресурсів [2]. Успішне фінансове планування допомагає уникати хаотичних витрат та забезпечує досягнення коротко- та довгострокових фінансових цілей.

Тайм-менеджмент виступає додатковим інструментом, який дозволяє організувати власний час максимально ефективно та знизити рівень стресу при виконанні щоденних завдань [1]. Поєднання фінансового планування і тайм-менеджменту створює синергетичний ефект: людина одночасно контролює свої доходи і витрати, планує заощадження та оптимально розподіляє час для досягнення фінансових цілей [1, 2]. Це особливо важливо в умовах сучасного темпу життя та зростаючих фінансових викликів.

Бюджет, який виступає фінансовим планом доходів і витрат на певний період, дозволяє контролювати рівень доходів, аналізувати витрати та знаходити резерви для заощаджень [2]. Для визначення фінансових цілей корисно застосовувати концепцію SMART, відповідно до якої цілі мають бути конкретними, вимірюваними, досяжними, релевантними та обмеженими у часі [3]. Такий підхід дозволяє чітко бачити прогрес і своєчасно коригувати плани.

Для початківців у фінансовому плануванні ефективним є правило 50/30/20: 50 % доходу спрямовується на основні потреби, 30 % – на бажання, а 20 % – на заощадження [2, 4]. Сучасні технології значно спрощують процес управління фінансами: електронні таблиці, мобільні додатки та календарі для нагадувань про платежі допомагають відстежувати витрати та планувати фінансові операції [1, 2].

Отже, інтеграція керування фінансами та тайм-менеджменту дозволяє не лише ефективно використовувати кошти, а й оптимізувати власний час, що сприяє підвищенню фінансової дисципліни та досягненню стабільності. Такий підхід створює передумови для усвідомленого планування та формування фінансової безпеки сучасної людини.

Таким чином, інтеграція фінансового планування і тайм-менеджменту формує передумови для усвідомленого розподілу ресурсів, розвитку фінансової дисципліни та досягнення як коротко-, так і довгострокових цілей. Такий комплексний підхід не тільки підвищує ефективність використання грошей і часу, а й сприяє формуванню фінансової безпеки, що є важливою складовою стабільності сучасної людини та передумовою для розвитку її економічної

самостійності в сучасних умовах.

1. Ратушняк О. Г., Бадя Я. В., Гірник М. І. Тайм-менеджмент як складова ефективної діяльності підприємства. URL: https://inns.vn.ua/web/uploads/pdf/Ratushnyak%20et%20al..pdf
2. Куніцький Р. Як планувати сімейний бюджет. URL: https://ideabank.ua/uk/experts/yak-planuvaty-simeynyy-byudzhet-varianty-vedennya-simeynoho-byudzhetu
3. Дудинець Л. Фінансові цілі: як правильно їх ставити та досягати. URL: https://softinvestgroup.com/blog/finansovi-tsili-iak-pravylno-ikh-stavyty-ta-dosiahaty/
4. Ефективні методи планування витрат. URL: https://harazd.bank.gov.ua/article/finansove-planuvanna/finansovi-cili/vitracajte-rozumno-efektivni-metodi-planuvanna-vitrat

ТИЩЕНКО ДМИТРО, здобувач ступеня доктора філософії
Науковий керівник – **ГЛУЩЕНКО ОЛЬГА,** д.е.н, доцент,
завідувач кафедри фінансів, банківської справи та страхування,
Харківський національний університет ім. В.Н. Каразіна, м. Харків

ФОРМУВАННЯ СИСТЕМИ ЗБАЛАНСОВАНИХ ПОКАЗНИКІВ ФІНАНСОВОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ЦИФРОВОЇ ТРАНСФОРМАЦІЇ ПІДПРИЄМСТВА

Зростаюча складність процесів цифрової трансформації підприємств та зміна логіки формування вартості вимагають переосмислення підходів до оцінювання ефективності використання фінансових ресурсів. Інтеграція цифрових технологій у бізнес-процеси супроводжується трансформацією організаційних, інформаційних та фінансових контурів управління, що ускладнює ідентифікацію та вимірювання отриманих економічних ефектів. Водночас недостатня результативність значної частини цифрових ініціатив обумовлена відсутністю системного методичного підходу до їх оцінювання та розбалансованістю фінансових і нефінансових індикаторів. За таких умов виникає об'єктивна потреба у формуванні структурованого аналітичного інструментарію, що забезпечує комплексне вимірювання результатів цифрової трансформації на основі встановлення причинно-наслідкових залежностей між параметрами фінансового забезпечення та досягнутими ефектами.

Аналіз наукових досліджень свідчить про суттєве посилення наукового інтересу до використання збалансованої системи показників (ЗСП) як інтегрованого інструменту стратегічного управління в умовах цифровізації економіки. Концептуальні засади ЗСП, закладені у працях Р. Каплана та Д. Нортона, набули подальшого розвитку в контексті цифрової трансформації, що зумовило їх методологічну адаптацію до нових умов функціонування підприємств [1]. Зокрема, у дослідженнях Р. Фабаца обґрунтовується доцільність трансформації класичної архітектури ЗСП шляхом інтеграції цифрових метрик, які відображають рівень цифрової зрілості, інтенсивність використання даних та ефективність цифрових платформ [2]. Подальший розвиток цієї проблематики відображено у роботах М. Онера, У. Джебеджі та О. Догана, де доведено ефективність поєднання ЗСП із сучасними інструментами стратегічного аналізу, зокрема методами багатокритеріального вибору та сценарного моделювання, що дозволяє підвищити обґрунтованість управлінських рішень у процесі реалізації цифрових трансформацій [3]. Деякими дослідниками здійснено узагальнення сучасних трендів розвитку збалансованої системи показників, де окремо акцентується на її трансформації у напрямі цифрової аналітики та інтеграції з інформаційними системами управління. Д. Костенко та О. Сторожук, акцентують увагу на необхідності формування системи ключових економічних та цифрових показників, що дозволяють оцінити результативність трансформаційних процесів на рівні підприємства [4]. Подібну позицію підтримують інші дослідники, які

обґрунтовують доцільність застосування інтегрованих систем показників для контролю змін бізнес-процесів та адаптації стратегій підприємств до динамічного цифрового середовища [5, с. 84].

Отже, критичний аналіз наукових підходів виявляє низку системних прогалин: більшість досліджень зосереджена на загальній адаптації ЗСП до цифровізації без деталізації фінансової складової, що обмежує оцінювання ефективності ресурсного забезпечення; існуючі моделі фрагментарні та недостатньо інтегрують фінансові й нефінансові показники, ускладнюючи встановлення причинно-наслідкових зв'язків між інвестиціями у цифрові технології та результатами; методичні підходи до оцінювання рентабельності цифрових активів і вартості даних як стратегічного ресурсу залишаються недосконалими. Недостатньо розроблені механізми адаптації системи показників до різного рівня цифрової зрілості підприємств і її інтеграції в контур фінансового контролінгу. У результаті зберігається нагальна потреба у формуванні фінансово орієнтованої системи збалансованих індикаторів цифрової трансформації, здатної забезпечити комплексну оцінку ефективності використання ресурсів, враховувати специфіку цифрових активів та відображати причинно-наслідкові зв'язки між інвестиціями та отриманими результатами. Формування такої системи повинно ґрунтуватися на інтеграції стратегічних, фінансових і цифрових параметрів, що забезпечує узгодження ресурсних вкладень у цифрові технології з очікуваними економічними та операційними ефектами і водночас відображає вплив цифровізації на створення довгострокової доданої вартості підприємства.

Фінансова складова системи виступає не лише як набір традиційних вартісних індикаторів, а як аналітичний контур, що дозволяє оцінити ефективність інвестування у цифрові активи та технології з позицій довгострокового створення економічної цінності. До ключових показників належать індикатори ефективності цифрових інвестицій, що відображають співвідношення обсягу вкладених ресурсів і отриманих результатів, включно з опосередкованими ефектами: зниження трансакційних витрат, підвищення швидкості обробки інформації, покращення якості управлінських рішень і здатності до оперативного стратегічного реагування. Важливим є оцінювання структури та динаміки витрат на цифровізацію, що передбачає визначення частки ресурсів, спрямованих на розвиток цифрової інфраструктури, у загальному обсязі інвестиційних та операційних витрат, а також аналіз їхньої ефективності у взаємозв'язку з результатами діяльності. Такий підхід дозволяє встановлювати рівень стратегічної орієнтації підприємства на цифрову трансформацію, оцінювати масштабні ефекти від впровадження цифрових рішень та визначати критичні драйвери вартості. Окремого методичного обґрунтування потребує включення показників рентабельності цифрових активів, що відображають ефективність використання нематеріальних ресурсів, включаючи програмні продукти, інформаційні системи, бази даних та інші елементи цифрової інфраструктури. У цьому випадку доцільним є застосування

підходів, що дозволяють співвідносити доходи, генеровані внаслідок використання цифрових рішень, із вартістю їх створення та підтримки, а також враховувати мультиплікативний ефект від їх впливу на інші компоненти діяльності підприємства. Ступінь оптимізації витрат унаслідок впровадження цифрових рішень доцільно оцінювати через систему показників, що відображають зниження трансакційних, адміністративних та операційних витрат, скорочення тривалості бізнес-процесів. Водночас, відповідно до концепції ЗСП, фінансова складова має доповнюватися індикаторами результатів цифрових трансформацій у клієнтській, операційній та інноваційній площинах. Клієнтський вимір оцінює якість цифрової взаємодії зі споживачами, рівень персоналізації продуктів і інтеграцію цифрових каналів у систему створення цінності. Операційна перспектива охоплює ефективність бізнес-процесів, зокрема ступінь їх автоматизації, інтегрованості та керованості на основі даних. Інноваційна складова відображає здатність підприємства генерувати й впроваджувати цифрові рішення, що оновлюють бізнес-модель і формують нові джерела доходів.

Узагальнюючи, слід зазначити, що впровадження ЗСП фінансового забезпечення цифрової трансформації створює передумови для підвищення обґрунтованості управлінських рішень, забезпечує прозорість використання фінансових ресурсів та дозволяє оцінювати ефективність цифрових інвестицій. Для вітчизняних підприємств це є особливо актуальним у контексті обмеженості ресурсів та необхідності швидкої адаптації до цифрових викликів. Практичне застосування такої системи сприятиме підвищенню результативності цифрових проєктів, зниженню ризиків неефективних інвестицій та формуванню довгострокових конкурентних переваг.

1. Kaplan R.S. Norton D.P. Strategic Learning: The Balanced Scorecard. *Strategy & Leadership.* 1996. Vol. 24. Is. 5. P. 18–24. DOI: https://doi.org/10.1108/eb054566
2. Fabac R. Digital Balanced Scorecard System as a Supporting Strategy for Digital Transformation. *Sustainability.* 2022. Vol. 14. 9690. DOI: https://doi.org/10.3390/su14159690
3. Oner M., Cebeci U., Dogan O. BSC-Based Digital Transformation Strategy Selection and Sensitivity Analysis. *Mathematics.* 2024. Vol. 12. DOI: https://doi.org/10.3390/math12020225
4. Костенко Д., Сторожук О. Визначення ключових економічних показників та цифрових метрик для управління портфелем проєктів. 2024. Вип. 54. Ч. 2. С. 308–315. DOI: https://doi.org/10.32347/2707-501x.2024.54(2).308-315
5. Kashchena N., Nesterenko I., Chmil H., Kovalevska N., Velieva V., Lytsenko O. Digitalization of Biocluster Management on Basis of Balanced Scorecard. *Journal of Information Technology Management.* 2023. Vol. 15. Is. 4. P. 80–96. DOI: https://doi.org/10.22059/jitm.2023.94711

ФЕДОРОВИЧ ІРИНА, к.е.н., доцент,
доцент кафедри фінансових технологій та банківського бізнесу,
Західноукраїнський національний університет, м. Тернопіль

ЄВРОПЕЙСЬКІ ПІДХОДИ ДО СТРАХУВАННЯ ЦИФРОВИХ РИЗИКІВ АГРОСФЕРИ: МОЖЛИВОСТІ ІМПЛЕМЕНТАЦІЇ В УКРАЇНІ

Цифровізація аграрного сектору в Європі розглядається як ключова передумова підвищення продуктивності, конкурентоспроможності та стійкості фермерських господарств і агропідприємств. Європейська Комісія підкреслює потенціал цифрових технологій для ефективності та сталості агровиробництва, водночас акцентуючи на необхідності системних інвестицій та інновацій у всьому ланцюгу створення вартості в агросекторі. У цьому контексті формуються нові ризики, пов'язані не з природно-кліматичними або ціновими коливаннями, а з функціонуванням цифрової інфраструктури: кіберінцидентами, відмовами ІКТ-систем, компрометацією даних, атакою на логістичні або виробничі платформи. Для агросфери це означає підвищення уразливості операційних процесів, посилення залежності від цифрових сервісів і потребу в нових механізмах управління ризиками.

Європейський підхід до страхування цифрових ризиків агросфери доцільно трактувати як поєднання трьох взаємопов'язаних компонентів: регуляторного середовища кіберстійкості та відповідальності, наглядово-методологічних практик страхового сектору щодо кіберризику та аграрних інструментів ризик-менеджменту (страхування, взаємні фонди, державна підтримка), що поступово доповнюються цифровим виміром [1].

По-перше, у ЄС сформовано нормативне підґрунтя, яке підвищує керованість і вимірюваність цифрових ризиків. Директива NIS2 (Directive (EU) 2022/2555) закріплює підхід до забезпечення «високого спільного рівня кібербезпеки» та передбачає вимоги до управління ризиками й повідомлення про інциденти для широкого кола суб'єктів, включно з критично важливими ланцюгами постачання. Для агросфери це важливо через поширення платформних рішень (агроаналітика, супутниковий моніторинг, управління технікою, логістика), де порушення доступності або цілісності даних здатне масштабуватися по всьому агроланцюгу [2].

По-друге, «цифрова операційна стійкість» фінансового сектору в ЄС посилюється через DORA (Regulation (EU) 2022/2554), яка на практиці задає стандарти управління ІКТ-ризиками, тестування стійкості, контролю ІКТ-провайдерів і обов'язкового реагування на інциденти для фінансових установ, включно зі страховиками. Важливо, що DORA застосовується з 17 січня 2025 року, що формує більш жорстку дисципліну управління цифровими ризиками у страховому секторі, а отже - підвищує якість андеррайтингу кіберризиків і спроможність страховиків супроводжувати клієнтів сервісами кіберзахисту [3].

По-третє, ЄС переходить до логіки «secure-by-design» через Cyber Resilience Act (CRA): встановлюються горизонтальні вимоги кібербезпеки для

продуктів із цифровими елементами; визначено дату набрання чинності та етапність застосування зобов'язань (включно з окремими вимогами щодо звітності). Для агросфери це особливо актуально через масове використання IoT-рішень, датчиків, контролерів, цифрових систем управління технікою, які формують новий клас ризиків - технологічно обумовлених, системних і потенційно накопичувальних. Відтак, європейська регуляторика не замінює страхування, але створює умови, коли цифрові ризики стають більш стандартизованими, контрольованими та порівнюваними - а саме це є передумовою розвитку страхових продуктів.

В європейській страховій практиці одним із ключових викликів є «неявні» (non-affirmative/silent) кіберекспозиції - коли кібервтрати потенційно покриваються традиційними полісами без чіткої артикуляції умов. Європейський орган страхового та пенсійного нагляду (EIOPA) у наглядовій заяві щодо управління неявними кіберекспозиціями рекомендує посилену увагу до контролю кіберпідписки, уточнення умов полісів і планів ідентифікації та управління такими ризиками. Це має пряме значення для агросфери, адже цифрові інциденти можуть спричиняти збитки одночасно у майновому, відповідальному, перерві діяльності та логістичному вимірах, а нечіткість покриття підвищує правову невизначеність і знижує довіру до страхування.

Паралельно ENISA (Європейське агентство з кібербезпеки) систематизує моделі та методи кіберстрахування, зокрема розглядає використання AI у моделюванні та оцінці кіберризику, а також визначає прогалини, які заважають сталому розвитку цього сегмента. Важливий імпульс такого підходу полягає у зміщенні акценту: від «постфактум компенсації» до поєднання страхового покриття з кібердопомогою, аудитом, моніторингом і профілактикою (risk engineering). Саме ця модель є найбільш релевантною для агросектора, де цифрові інциденти часто пов'язані з «людським фактором», недостатністю процедур доступу, слабкістю ІКТ-постачальників та низькою кібергігієною.

Європейська аграрна політика традиційно використовує страхування та взаємні фонди як інструменти стійкості фермерів. У матеріалах Єврокомісії щодо CAP 2023–2027 підкреслюється, що частина господарств отримує підтримку страхових премій та участі у взаємних фондах як інструментах управління ризиками. Водночас досвід ЄС демонструє: навіть за наявності інструментів компенсації, їх ефективність знижується без цифрової аналітики, прозорих даних і оперативних механізмів оцінки збитків/інцидентів.

Цифрові технології в агросфері ЄС розвиваються не фрагментарно, а в рамках системних програм і досліджень. Так, у звіті JRC щодо стану цифровізації сільського господарства ЄС аналізується впровадження IT-інструментів і технологій на рівні ферм, бар'єри та драйвери цифровізації, а також практики збирання, управління й обміну даними. Для України цінність такого підходу полягає в можливості перенесення логіки «дані → ризик-модель → страховий продукт»: без якісних даних і цифрових протоколів взаємодії страхування цифрових ризиків у агросфері залишатиметься вузьким, дорогим і

доступним лише великим агрохолдингам.

Імплементація європейських підходів до страхування цифрових ризиків агросфери в Україні є доцільною з огляду на активну цифровізацію агробізнесу, воєнні загрози та інтеграцію до європейського економічного простору. Водночас вона має передбачати не формальне копіювання норм ЄС, а адаптацію інституційного дизайну та ринкових механізмів до національних умов [4].

Перший напрям - гармонізація вимог до кіберстійкості та управління даними відповідно до підходів NIS2 і принципу «кіберстійкість як стандарт» для AgTech-рішень, що сприятиме прогнозованості ризиків і підвищить якість ціноутворення страхових продуктів.

Другий напрям - удосконалення наглядових практик із урахуванням рекомендацій EIOPA щодо мінімізації неявних кіберекспозицій. Чіткість умов договорів, виокремлення кіберпокриття та прозорість інформації зменшать правову невизначеність і підвищать довіру до страхування.

Третій напрям - інтеграція кіберстрахування в аграрну політику підтримки. Поєднання програм субсидування з вимогами базової кібергігієни та цифрової безпеки створить стимули до профілактики ризиків, а не лише їх компенсації.

Четвертий напрям - розвиток моделі «страхування + сервіс» у форматі публічно-приватного партнерства. Страхові продукти мають доповнюватися аудитом ІКТ-інфраструктури, навчанням персоналу та механізмами реагування на інциденти, що особливо актуально для агросфери.

П’ятий напрям - фокус на людському капіталі. Кіберстрахування може виступати інструментом формування культури управління цифровими ризиками, стимулюючи підвищення компетентностей і дисципліну цифрових практик, що в підсумку підсилює продуктивність цифрового людського капіталу.

Відтак, європейські підходи до страхування цифрових ризиків агросфери формуються на стику регуляторики кіберстійкості (NIS2, CRA), посилення цифрової операційної стійкості фінансового сектору (DORA), наглядових практик щодо кіберекспозицій у страхуванні (EIOPA) та аграрних інструментів управління ризиками (CAP-механізми). Для України імплементація має концентруватися не на формальному копіюванні, а на створенні інституційних умов страхованості цифрових ризиків: стандартизації вимог до кібербезпеки, розвитку практик прозорого страхового покриття, інтеграції кіберскладової в програми агропідтримки, розвитку продуктів «страхування + кіберсервіси», а також системному підвищенні цифрової грамотності персоналу.

1. Sitnicki M. W., Prykaziuk N., Humeniuk L. та ін. Regional Perspective of Using Cyber Insurance as a Tool for Protection of Agriculture 4.0. *Agriculture*. 2024. Vol. 14, No. 2. Art. 320. DOI: 10.3390/agriculture14020320. URL: https://www.mdpi.com/2077-0472/14/2/320.
2. Directive (EU) 2022/2555 of the European Parliament and of the Council of 14 December 2022 on measures for a high common level of cybersecurity across the Union (NIS2). URL: https://eur-lex.europa.eu/eli/dir/2022/2555/2022-12-27/eng.

3. Regulation (EU) 2022/2554 of the European Parliament and of the Council of 14 December 2022 on digital operational resilience for the financial sector (DORA). URL: https://eur-lex.europa.eu/eli/reg/2022/2554/oj/eng.
4. European Commission. Common Agricultural Policy for 2023–2027. CAP Strategic Plans – at a glance (EU countries). 2022. URL: https://agriculture.ec.europa.eu/system/files/2022-12/csp-at-a-glance-eu-countries_en.pdf

ХІРІВСЬКИЙ РОМАН, к.е.н., доцент кафедри Міжнародних економічних відносин та маркетингових стратегій,
Львівський національний університет ветеринарної
медицини та біотехнологій імені С.З. Ґжицького

ЧИСЕЛЬНІСТЬ НАСЕЛЕННЯ ЯК ЧИННИК ФІНАНСОВОЇ СПРОМОЖНОСТІ ТЕРИТОРІАЛЬНИХ ГРОМАД

В умовах децентралізації влади ключовим чинником розвитку територіальних громад України стає їх демографічний потенціал. Динамічна зміна чисельності населення, його вікової структури та активні міграційні процеси, пов'язані із викликами воєнного стану, безпосередньо впливають на потенціал громад щодо формування фінансових ресурсів і забезпечення високого рівня соціально-економічного розвитку. Відповідно до досліджень групи вчених на чолі з Н.О. Кондратенко, зменшення чисельності населення і значний міграційний відтік у низці територіальних громад України зумовлюють диспропорцію у соціально-економічному розвитку територій, котра, у свою чергу, призводить до відмінностей у фінансових можливостях громад та їх здатності реалізовувати місцеву політику розвитку [1].

Чисельність населення як важливий елемент фінансової спроможності територіальних громад розглядається у працях Я. Казюк та В. Венцеля. Авторами продемонстровано, що можливість формування дохідної бази місцевих бюджетів та фінансування публічних послуг є пов'язаною із демографічним масштабом громади. Зокрема, громади із невеликою кількістю жителів, переважно, мають більш обмежені фінансові ресурси та менший потенціал для забезпечення місцевого розвитку [2]. Подібну тенденцію підтверджують і експерти Національного інституту стратегічних досліджень. Згідно з результатами проведених досліджень виявлено, що значна частина дотаційних громад характеризується саме невеликою чисельністю населення. Зокрема, серед громад із високою часткою базової дотації близько 60 % мають населення менше 7 тис. осіб, що свідчить про їх обмежені можливості формування власної дохідної бази та підвищену залежність від міжбюджетних трансфертів держави [3].

За результатами аналізу, проведеного колективом авторів на чолі із Я. Казюк фінансових показників 665 територіальних громад виявлено, що громади із більшою чисельністю населення мають значно ширші можливості формування доходів місцевих бюджетів і реалізації інвестиційних проєктів. Водночас невеликі громади переважно характеризуються нижчим рівнем фінансової спроможності, обмеженим трудовим потенціалом і меншими можливостями для економічного розвитку території [4].

У зв'язку з цим особливої актуальності набуває дослідження зв'язку чисельності населення та фінансових показників територіальних громад, що сприятиме глибшому розумінню відмінностей у фінансових можливостях громад із різною чисельністю населення й оцінці їхнього потенціалу до забезпечення соціально-економічного розвитку територій.

Емпіричну базу дослідження становлять дані щодо 424 територіальних громад Західного регіону України за 2024 рік, сформовані на основі інформації порталу “Децентралізація” [5]. У процесі наукового дослідження проаналізовано показники доходів та видатків загального фонду бюджетів за такими статтями:

1. Надходження до загального фонду бюджетів територіальних громад;
2. Капітальні видатки;
3. Видатки на житлово-комунальне господарство;
4. Видатки на культуру;
5. Видатки на освіту;
6. Видатки на фізичну культуру і спорт.

Вибір об’єкта дослідження зумовлений віддаленістю громад Західного регіону від зони бойових дій, що зменшує вплив воєнних чинників на фінансові показники.

За результатами аналізу чисельності населення досліджуваних громад сформовано 4 квартилі по 106 громад у кожному. Межі квартилів становили, відповідно - 1,8-7,3 тис. осіб; 7,4-11,7 тис. осіб; 11,8-20,3 тис. осіб; 20,4-777,2 тис. осіб.

Аналіз доходів загального фонду бюджетів територіальних громад у розрізі квартилів демонструє, що доходи громад чітко зменшуються зі зменшенням їх розміру. Найбільші громади мають майже 9,8 тис. грн. на особу, тоді як найменші – лише близько 5,5 тис. грн. Громади середніх груп демонструють близькі значення, проте значно поступаються першому квартилю, що ще раз підкреслює переваги більших громад у формуванні дохідної бази.

На наступному етапі дослідження проаналізовано показники видатків у межах сформованих квартилів, що демонструють рівень розвитку соціальної сфери та інфраструктури. На основі одержаних розрахункових даних виявлено значні відмінності в обсягах капітальних видатків, а також видатків на житлово-комунальне господарство і фізичну культуру та спорт залежно від чисельності громади, що свідчить про суттєву диференціацію фінансових можливостей територій. Так, обсяг капітальних видатків у громадах першого квартилю на 53,2% перевищує показники другого, на 57,4% - третього та у 2,68 раза - четвертого. У сфері житлово-комунального господарства спостерігається ще вищий рівень диференціації видатків. Зокрема, обсяг видатків у громадах першого квартилю у 2,49 рази перевищує рівень другого; 2,98 рази – третього та 3,73 рази – четвертого квартилю.

Найбільші відмінності спостерігаються щодо видатків на фізичну культуру і спорт. Зокрема, обсяг видатків у громадах першого квартилю у 2,13 раза перевищує рівень другого, у 4,03 раза - третього та у 5,29 раза – четвертого квартилю (табл. 1). Аналіз показує, що громади з більшою чисельністю населення мають значно більше можливостей вкладати кошти у розвиток інфраструктури та покращення умов життя. Водночас, невеликі громади через

обмежені фінансові ресурси мають менші можливості для розвитку, що посилює відмінності між громадами. Це свідчить про те, що на показники впливає різна чисельність населення громад.

Видатки на освіту у межах квартилів становлять 6,9 - 7,3 тис. грн на особу, що свідчить про їх відносно рівномірний розподіл порівняно із іншими статтями видатків. Це може бути пов'язано з впливом державного фінансування, що частково вирівнює рівень видатків між громадами.

Таблиця 1. – **Аналіз доходів та видатків загального фонду бюджетів територіальних громад Західного регіону України у розрізі квартилів (грн на 1 особу)**

Показник	Квартиль 1	Квартиль 2	Квартиль 3	Квартиль 4
Надходження до загального фонду бюджету	9761,4	6370,5	6514,7	5520,2
Капітальні видатки	2216,9	1446,3	1406,3	824,9
Видатки на житлово-комунальне господарство	1463,3	586,4	490,6	391,9
Видатки на культуру	339,5	334,8	329,6	305,8
Видатки на освіту	7164,9	6965,1	6944,1	7339,2
Видатки на фізичну культуру і спорт	219,4	102,7	54,3	41,4

Видатки на культуру теж характеризуються незначною диференціацією між квартилями. Показник громад першого квартилю лише на 11,0% перевищує показники четвертого. Це демонструє, що навіть менш чисельні громади намагаються підтримувати культуру на базовому рівні, оскільки це сприяє формуванню позитивного іміджу території.

Дослідження показало залежність між чисельністю населення територіальних громад та їх фінансовими можливостями. Більш чисельні громади мають вищі доходи і ширші можливості фінансування інфраструктури, тоді як менш чисельні – зосереджуються на базових видатках. Водночас у сферах освіти та культури диференціація є менш вираженою, що може бути пов'язано з впливом державного фінансування у сфері освіти, а також із необхідністю забезпечення громадами базового рівня соціальних послуг.

1. Кондратенко Н. О., Величко В. А., Троян В. І. Аналіз стану та особливості розвитку територіальних громад в Україні. *Економіка та суспільство*. 2024. № 60. DOI: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-60-135 (дата звернення: 12.03.2026).
2. Казюк Я., Венцель В. Оцінка фінансової спроможності територіальних громад за підсумками 2024 року. Портал «Децентралізація». URL: https://www.decentralization.ua/news/19455 (дата звернення: 11.03.2026).
3. Ковалівська С. В., Баринова Д. С., Нестеренко В. В. Щодо зміцнення фінансової спроможності громад. Національний інститут стратегічних досліджень. 2020. URL: https://niss.gov.ua/sites/default/files/2020-09/fin-spromozhnist-gromad-1.pdf (дата звернення: 12.03.2026).
4. Казюк Я., Венцель В., Герасимчук І. У великих громад більше можливостей: експерти проаналізували бюджети 665 ОТГ за 2018 рік. Портал «Децентралізація». 25.02.2019. URL: https://decentralization.gov.ua (дата звернення: 16.03.2026).
5. Портал «Децентралізація». (2024). Показники бюджетів територіальних громад України. URL: https://decentralization.gov.ua (дата звернення: 11.03.2026).

ХОМИЧ ВЕРОНІКА, здобувач вищої освіти
Науковий керівник – **ЛОПАТОВСЬКА ОКСАНА**
викладач кафедри фінансів, обліку та аудиту,
Хмельницький кооперативний торговельно-економічний інститут,
м. Хмельницький

АНАЛІЗ СТРУКТУРИ ДОХОДІВ І ВИТРАТ БАНКУ

Стабільність функціонування банківської установи визначається не лише обсягом отриманого прибутку, а насамперед якістю структури доходів і витрат. Саме їх співвідношення формує фінансову стійкість банку та його здатність адаптуватися до змін макроекономічного середовища.

Нормативно-правове регулювання діяльності банків здійснюється відповідно до Закону України «Про банки і банківську діяльність» [1], який визначає економічні засади формування ресурсної бази та фінансових результатів банківських установ.

Доходи банку формуються у процесі здійснення активних операцій та надання фінансових послуг. Основну частку доходів банку становлять процентні надходження [2]. Вони виникають у результаті кредитування фізичних і юридичних осіб, а також розміщення коштів у державні боргові інструменти. Переважання процентних доходів відображає класичну модель банківського бізнесу, засновану на формуванні чистої процентної маржі.

Разом із тим сучасна банківська практика характеризується зростанням ролі комісійних доходів. Вони формуються завдяки розрахунково-касовому обслуговуванню, операціям із платіжними картками, валютним та гарантійним операціям. За даними Національного банку України [2], диверсифікація доходної бази є важливою умовою зниження ризиків та забезпечення стабільності банківської системи.

Витрати банку мають комплексний характер. Найбільшу питому вагу займають процентні витрати, пов’язані з обслуговуванням депозитів клієнтів. Їх рівень залежить від вартості залучених ресурсів та грошово-кредитної політики держави. Значними є також адміністративні витрати, які охоплюють витрати на персонал, утримання відділень та розвиток цифрової інфраструктури.

Окрему складову становлять витрати на формування резервів під кредитні ризики, що здійснюється відповідно до міжнародних стандартів фінансової звітності [2]. Обсяг резервування відображає якість кредитного портфеля та рівень ризиковості активних операцій.

Комплексна оцінка ефективності структури доходів і витрат здійснюється через показники рентабельності активів, рентабельності капіталу та коефіцієнт операційної ефективності.

Коефіцієнт операційної ефективності (operating efficiency ratio) - показує відношення операційних витрат до чистого доходу банку. Він відображає, наскільки ефективно банк використовує ресурси для генерації прибутку. Нижчий коефіцієнт свідчить про кращий контроль витрат, а вищий – навпаки,

про низьку ефективність [3].

Стратегічні напрями розвитку банківського сектору України передбачають підвищення операційної результативності та оптимізацію витрат.

Таким чином, доходна база характеризується домінуванням процентних надходжень, що забезпечує формування основного обсягу прибутку, однак підвищує залежність від змін процентної політики.

Зростання частки комісійних доходів свідчить про поступову диверсифікацію джерел прибутку та зниження рівня фінансових ризиків.

Структура витрат формується переважно за рахунок процентних виплат та адміністративних витрат, що потребує постійного контролю за ефективністю використання ресурсів [3].

Витрати на формування резервів виконують захисну функцію та забезпечують фінансову стійкість банку в умовах кредитного ризику.

Отже, збалансування структури доходів і витрат, оптимізація операційних витрат та розширення спектра комісійних послуг є ключовими напрямами підвищення конкурентоспроможності та довгострокової стабільності банку.

1. Про банки і банківську діяльність: Закон України № 2121-III від 07.12.2000р. *Верховна Рада України*. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2121-14
2. Національний банк України. Огляд банківського сектору. URL: https://bank.gov.ua
3. IFRS Foundation. International Financial Reporting Standards (IFRS). URL: https://www.ifrs.org

ШАПОВАЛ ОЛЕНА, канд. пед. наук, доцент,
доцент кафедри менеджменту та фінансів,
Національна академія Національної гвардії України, м. Харків

ПОДАТКОВІ РИЗИКИ В СФЕРІ УПРАВЛІННЯ ПОДАТКОВОЮ БЕЗПЕКОЮ

В умовах гострої необхідності забезпечення фінансової стійкості та економічної стабільності, під тривалим негативним впливом військової агресії рф, питання управління податковою безпекою України набуває надзвичайної актуальності як ключового складника національної безпеки держави. [3]

Податки та податкова політика відіграють ключову роль у забезпеченні фінансової безпеки як держави загалом, так і окремих суб'єктів господарювання зокрема. Одним із важливих аспектів підтримання безпеки підприємництва є економічне регулювання, яке здійснюється державою, насамперед через податкову політику та податкову систему. У сучасних умовах значення податків істотно посилюється, оскільки вони слугують основним інструментом для формування централізованих фінансових фондів, необхідних для гарантування національної та фінансової безпеки. Окрім цього, податкова система має значний потенціал для опосередкованого впливу на соціально-економічний розвиток держави та подолання викликів, пов'язаних із фінансовою безпекою країни. [1]

Основою податкової безпеки є аналіз податкових ризиків та навантаження за допомогою спеціальних методів і інструментів, які дозволяють оцінити їхній вплив на фінансову стабільність держави.

Податкові ризики для держави представляють собою ймовірність недоотримання податкових надходжень до державного та місцевих бюджетів.

Податкові ризики для суб'єктів господарювання представляють собою ймовірність виникнення загроз для платника податків, що можуть призвести до фінансових втрат через неналежну сплату податків, недотримання законодавчих вимог або допущення податкових порушень.

До ключових факторів податкових ризиків належать:

- Ризик несплати податків спричиняє негативні наслідки для платника у вигляді штрафів та пені.

- Ризик податкового контролю може призводити до накладення санкцій і фінансових втрат через недотримання платниками вимог податкового законодавства.

- Ризик посилення податкового навантаження проявляється через його диференціацію за видами господарської діяльності та встановленими податковими ставками й пільгами.

- Ризик кримінального переслідування з податкових питань тягне за собою значні фінансові втрати або позбавлення волі за правопорушення, які регулюються чинним законодавством. [2]

Кількість видів податкових ризиків, а також способів досягнення

оптимального податкового навантаження, що залежить як від зовнішніх факторів, так і від внутрішніх характеристик, потребує належного впорядкування для забезпечення ефективного управління та зміцнення фінансової безпеки організації.

Податкові ризики насамперед призводять до фінансових втрат, скорочення чистого прибутку, зниження інвестиційної привабливості, втрати фінансової стійкості та загальної безпеки.

Отже, ефективне управління податковою безпекою формує базові умови для реалізації державою результативної економічної політики. На сьогодні однією з найбільших загроз для підприємницької діяльності в Україні є державна політика, яка передбачає маніпулювання податками, що призводить до негативних наслідків в економіці, зростання соціальної напруги та нестабільності ринкової кон'юнктури. Створення комплексної системи управління податковою безпекою виступає ключовим етапом у зміцненні економічної безпеки підприємницьких суб’єктів.

1. Ватульов А. В. Податкова політика в умовах соціально-економічних перетворень. Інвестиції: практика та досвід. 2025. № 5. С. 82–88. DOI: https://doi.org/10.32702/2306-6814.2025.5.82
2. Пархоменко-Куцевіл О. Концептуальні засади формування податкової безпеки в системі національної безпеки України. Наукові перспективи. 2021. № 10 (16). DOI: https://doi.org/10.52058/2708-7530-2021-10(16)-162-170
3. Шаповал О. А. Податкова політика в системі фінансових важелів державного регулювання бюджетних відносин. "*Управління змінами та інновації*", 2023. Вип. 7. С.64-67 DOI:https://doi.org/10.32782/CMI/2023-7-9

ШТИМАК ІГОР к. е. н., доцент, завідувач кафедри фінансових стратегій, обліку та банківської справи
Університет «АЛЬТЕРА»

ЕКОНОМІЧНА ПРИРОДА ФІНАНСОВОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ РИНКУ ПРОДУКЦІЇ ТВАРИННИЦТВА

Ринок продукції тваринництва є важливою складовою агропродовольчої системи, що забезпечує населення стратегічно значущими продуктами харчування та формує вагому частку доданої вартості в аграрному секторі. У сучасних умовах його розвиток значною мірою залежить від ефективності фінансового забезпечення, яке виступає ключовим чинником стабільності виробництва, інвестиційної активності та конкурентоспроможності галузі.

Економічна природа фінансового забезпечення ринку продукції тваринництва полягає у сукупності фінансово-економічних відносин, що виникають у процесі формування, розподілу та використання фінансових ресурсів між суб'єктами агропродовольчого ланцюга. Ці відносини охоплюють взаємодію виробників, переробних підприємств, торговельних структур, фінансово-кредитних установ і держави, формуючи цілісну систему фінансових потоків, спрямованих на забезпечення безперервності виробничого процесу та задоволення платоспроможного попиту населення.

Специфіка фінансового забезпечення тваринництва зумовлена особливостями галузі, зокрема тривалим виробничим циклом, високою капіталомісткістю, залежністю від кормової бази та значною чутливістю до біологічних і ринкових ризиків. Це обумовлює підвищену потребу у довгострокових фінансових ресурсах, доступному кредитуванні, ефективних страхових механізмах та державній підтримці. Як підкреслюють науковці, що ефективність функціонування ринків значною мірою визначається якістю інституційного середовища та рівнем трансакційних витрат, що є особливо актуальним для фінансового забезпечення аграрного сектору [1].

Джерелами фінансового забезпечення ринку продукції тваринництва виступають власні кошти підприємств, банківське кредитування, інвестиції, державні бюджетні ресурси, міжнародна фінансова допомога, а також альтернативні фінансові інструменти [2]. В умовах воєнного стану зростає роль державної підтримки та міжнародних фінансових програм, спрямованих на збереження виробничого потенціалу галузі та забезпечення стабільності продовольчих поставок.

Інструментарій фінансового забезпечення ринку продукції тваринництва охоплює сукупність взаємодоповнюючих фінансових важелів, які забезпечують безперервність виробничого процесу, підвищення ефективності діяльності підприємств та мінімізацію галузевих ризиків. До базових інструментів належать бюджетні дотації, що виконують стабілізаційну функцію, підтримуючи доходи виробників та компенсуючи частину витрат, пов'язаних із виробництвом продукції тваринництва. Податкові пільги сприяють зниженню фінансового навантаження на підприємства, стимулюють їх інвестиційну

активність та створюють передумови для модернізації виробничих потужностей.

Пільгове кредитування є ключовим інструментом забезпечення доступу суб'єктів господарювання до фінансових ресурсів, особливо в умовах обмеженого власного капіталу та високої вартості позикових коштів. Воно дозволяє фінансувати як поточну діяльність, так і інвестиційні проєкти, пов'язані з оновленням основних засобів, впровадженням сучасних технологій утримання тварин і підвищенням продуктивності. Важливу роль відіграє страхування аграрних ризиків, яке забезпечує фінансовий захист від втрат, спричинених біологічними, природно-кліматичними та ринковими факторами, що є особливо актуальним для тваринництва як високоризикової галузі.

Лізингові механізми дозволяють підприємствам оновлювати матеріально-технічну базу без значних одноразових капіталовкладень, що сприяє підвищенню технологічного рівня виробництва. Аграрні розписки виступають альтернативним джерелом фінансування, забезпечуючи доступ до ресурсів під заставу майбутньої продукції, що особливо важливо для малих і середніх виробників. Механізми державно-приватного партнерства відкривають можливості для реалізації інфраструктурних проєктів у сфері зберігання, транспортування та переробки продукції тваринництва, поєднуючи фінансові ресурси держави та приватного сектору.

Комплексне та узгоджене використання зазначених інструментів формує ефективну систему фінансового забезпечення галузі, що сприяє підвищенню фінансової стійкості суб'єктів господарювання, зниженню рівня ризиків, активізації інвестиційної діяльності та забезпеченню конкурентоспроможності продукції тваринництва на внутрішньому і зовнішньому ринках. Водночас важливим напрямом є вдосконалення інституційного середовища та розширення доступу до фінансових інструментів, особливо для малих і середніх виробників, що забезпечить більш рівномірний розвиток галузі та підвищення рівня продовольчої безпеки країни.

Водночас сучасний стан фінансового забезпечення ринку продукції тваринництва характеризується низкою проблем, зокрема обмеженим доступом малих і середніх виробників до фінансових ресурсів, недостатнім розвитком страхових інструментів та фрагментарністю державної підтримки. Це зумовлює необхідність удосконалення фінансового механізму на засадах інституційної узгодженості, диверсифікації джерел фінансування та впровадження інноваційних фінансових інструментів. Отже, фінансове забезпечення ринку продукції тваринництва є системоутворюючим елементом його функціонування, що визначає можливості розвитку галузі, рівень продовольчої безпеки та соціально-економічну стабільність країни.

1. Шпикуляк О. Г., Прутська О. О., Супрун О. М. Засади формування інституційної безпеки аграрних підприємств в умовах трансформацій. *Modern Economics*. 2017. № 4. С. 130–141.
2. Лаврук В. В. Фінансове забезпечення економічної модернізації і розвитку тваринництва аграрних підприємств. *Економіка та суспільство*. 2017. № 9. С. 270–275.

ЯГОДЗІНСЬКА АНАСТАСІЯ, здобувач вищої освіти,
Науковий керівник – **НІКОЛЬЧУК ЮЛІЯ**, к.е.н, доцент,
завідувач кафедри фінансів, обліку та аудиту,
Хмельницький кооперативний торговельно-економічний інститут,
м. Хмельницький

ДОСЛІДЖЕННЯ КРЕДИТНОГО ПОРТФЕЛЯ АТ «ОЩАДБАНК» ТА НАПРЯМИ ПІДВИЩЕННЯ ЙОГО ЕФЕКТИВНОСТІ

В умовах воєнної економіки та системних фінансових викликів, що постали перед Україною, ефективне управління кредитним портфелем АТ «Ощадбанк» є критично важливим. Це має стратегічне значення не тільки для стабільності самого банку, але й для підтримки макроекономічної стабільності країни в цілому. Будучи системно важливим державним банком, Ощадбанк виконує критичну роль у трансформації грошових ресурсів у реальний сектор, що підтверджується положеннями Закону України «Про банки і банківську діяльність» [1]. Аналіз структури кредитного портфеля банку за 2024–2025 роки свідчить про глибоку адаптацію кредитної політики до потреб оборони та продовольчої безпеки. Основна частка активів зосереджена в корпоративному сегменті, де ключовими напрямами є агропромисловий комплекс, енергетика та критична інфраструктура, що корелює з пріоритетами, визначеними у Звіті про фінансову стабільність НБУ. Детальна порівняльна характеристика трансформації параметрів кредитного портфеля банку в цей період наведена в табл. 1.

Таблиця 1 - **Порівняльна характеристика параметрів кредитного портфеля АТ «Ощадбанк»**

№ з/п	Показник	2022–2023 рр.	2024–2025 рр.
1	Домінуючий сегмент	Великий корпоративний бізнес (енергетика, держсектор)	Посилення частки МСБ та агросектору (продовольча безпека)
2	Частка NPL (непрацюючих кредитів)	Стрімке зростання через втрату активів на Сході та Півдні	Стабілізація та поступове очищення через реструктуризацію та списання.
3	Ключові драйвери росту	Екстрена підтримка ліквідності	Програми «Доступні кредити 5-7-9%» та «єОселя»
4	Методи оцінки ризиків	Переважно ручний андеррайтинг та стандартні моделі	Впровадження AI-скорингу та автоматизованих IT-рішень для МСБ
5	Галузевий фокус	Загальна підтримка економіки	ESG-проєкти, «зелена» енергетика та енергонезалежність
6	Рентабельність (ROA)	Під тиском через масове резервування	Поступове відновлення завдяки оптимізації вартості ризику (CoR)

Джерело: складено автором

Результати аналізу підтверджують ефективну адаптацію банківської стратегії до викликів воєнного часу. Головним успіхом стало забезпечення фінансової стійкості (капіталізації) паралельно з розширенням кредитної підтримки МСБ, що стало можливим завдяки впровадженню штучного інтелекту та автоматизованого скорингу для превентивного управління дефолтами.

Особливістю формування кредитного портфеля АТ «Ощадбанк» у поточному періоді є його висока залежність від державних програм підтримки ліквідності. Згідно з фінансовою звітністю банку за 2024 рік [2], значна частина нових видач здійснюється в межах Постанови КМУ № 28 щодо програми «Доступні кредити 5-7-9%» [3]. Це дозволяє банку нівелювати високі ризики кредитування в умовах війни, проте створює певну концентрацію на державному субсидуванні відсоткових ставок.

Висока частка NPL продовжує негативно впливати на якість кредитного портфеля; основна причина - руйнування активів та воєнні дії, що позбавили позичальників можливості обслуговувати борги. Процес оцінки та резервування цих активів здійснюється банком у суворій відповідності до Постанови НБУ №351 [4], що забезпечує достатній запас міцності та капіталізації навіть за умови реалізації негативних сценаріїв.

Зниження попиту серед населення через брак коштів залишається проблемою для портфеля у 2025 році, проте програма «єОселя» допомагає поступово реанімувати іпотеку. Оптимізація кредитного портфеля АТ «Ощадбанк», як зазначає у своїх дослідженнях О. Дзюблюк, повинна відбуватися не лише через кількісне зростання, а й через якісну трансформацію методів управління ризиками.

Пріоритетним напрямом оптимізації, згідно зі Стратегією розвитку банку на 2024-2027 роки, є впровадження передових IT-рішень та моделей штучного інтелекту для автоматизованого скорингу. Це сприятиме зростанню оперативності управлінських рішень та підвищить якість прогнозування кредитної спроможності малого та середнього бізнесу.

Додатковим вектором оптимізації є диверсифікація портфеля за рахунок «зеленого» кредитування та фінансування проєктів енергонезалежності, що відповідає глобальним стандартам ESG. Активна робота з очищення балансу від токсичних активів через механізми реструктуризації та списання за рахунок сформованих резервів є необхідною умовою для покращення показників рентабельності активів (ROA).

Стратегія вдосконалення кредитного портфеля АТ «Ощадбанк» повинна спиратися на баланс між надійним формуванням резервів та впровадженням сучасних інструментів ризик-аналізу. Це забезпечить фінансову стабільність установи та її провідну роль у реалізації проєктів відновлення України.

Таким чином, комплексна оптимізація кредитного портфеля АТ «Ощадбанк» на базі інноваційних інструментів ризик-менеджменту та посилення галузевої диверсифікації дозволить установі зберегти лідерські

позиції та забезпечити фінансовий підмурок для повоєнної відбудови України.

1. Про банки і банківську діяльність : Закон України від 07.12.2000 № 2121-III. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2121-14#Text (дата звернення 17.02.2026 р.)
2. Річна фінансова звітність АТ «Ощадбанк» за 2024 рік. URL: https://www.oschadbank.ua/about/zvitnist (дата звернення 17.02.2026 р.)
3. Про надання фінансової державної підтримки : Постанова КМУ від 24.01.2020 № 28 (із змінами щодо програми «5-7-9%»). URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/28-2020-%D0%BF#Text (дата звернення 17.02.2026 р.)
4. Положення про визначення банками України розміру кредитного ризику за активними банківськими операціями : Постанова Правління НБУ від 30.06.2016 № 351. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/v0351500-16 (дата звернення 17.02.2026 р.)

ЯКОВЛЕВ ЯРОСЛАВ, здобувач вищої освіти
Науковий керівник – **ДРАНУС ВАЛЕНТИН**, к.е.н, доцент кафедри фінансів і кредиту
Чорноморський національний університет імені Петра Могили, м. Миколаїв

СУЧАСНІ ПРОБЛЕМИ МАЛОГО ТА СЕРЕДНЬОГО БІЗНЕСУ В УКРАЇНІ

Мале та середнє підприємництво відіграє важливу роль у функціонуванні національної економіки, забезпечуючи створення робочих місць, наповнення бюджетів різних рівнів та формування конкурентного середовища. В більшості країн світу саме малий бізнес виступає основою економічної стабільності та інноваційного розвитку [1]. В Україні цей сектор також має значний потенціал, однак його функціонування відбувається в умовах складної економічної та соціально-політичної ситуації.

Особливо відчутний вплив на підприємницьку діяльність мали події останніх років. Спочатку на економіку мала негативний вплив пандемія COVID-19, що призвела до обмеження ділової активності та зниження попиту. Однак ще більш серйозним викликом стало повномасштабне вторгнення росії у 2022 році. Воєнні дії спричинили руйнування інфраструктури, порушення логістичних ланцюгів, енергетичні кризи та зниження платоспроможності населення. Усе це значно ускладнило умови функціонування підприємництва.

Малий бізнес в Україні значною мірою представлений фізичними особами-підприємцями (ФОП), які забезпечують значну частину зайнятості населення та розвиток локальних ринків. Проте статистичні дані свідчать про нестабільність розвитку цього сектору. Упродовж останніх років спостерігається тенденція до зростання кількості закритих ФОП та зниження темпів відкриття нових суб’єктів підприємницької діяльності [2]. Така ситуація пояснюється комплексом економічних, соціальних та інституційних факторів.

Серед ключових проблем розвитку МСП можна виділити високий рівень економічної невизначеності, перебої з енергопостачанням, складнощі з логістикою, а також дефіцит трудових ресурсів, спричинений міграційними процесами та мобілізацією. Додатковим фактором виступає зниження купівельної спроможності населення, що безпосередньо впливає на доходи суб'єктів малого бізнесу

Аналіз тривалості функціонування малих підприємств свідчить, що значна їх частина припиняє діяльність уже в перші роки існування. За різними оцінками, середній період діяльності малого бізнесу в Україні становить приблизно 3–5 років [2]. Близько половини новостворених малих суб'єктів господарювання припиняють діяльність через фінансові труднощі або неспроможність адаптуватися до змін економічного середовища. Важливим аспектом є також регіональна нерівномірність розвитку господарювання. Найбільша кількість припинених ФОП спостерігається як у регіонах, що зазнали безпосереднього впливу бойових дій, так і у великих економічних

центрах країни [4]. Це свідчить про те, що на підприємницьку активність впливають не лише безпекові фактори, а й структурні особливості регіональної економіки та рівень ділової активності населення.

Окремої уваги потребують проблеми, з якими стикаються фізичні особи-підприємці, що становлять значну частину малого бізнесу в Україні. Серед основних труднощів можна виділити нестабільність доходів, високий рівень податкового навантаження для малого бізнесу, складність адаптації до змін у законодавстві, а також обмежений доступ до фінансових ресурсів. Для багатьох ФОП серйозною перешкодою є також необхідність самостійного ведення бухгалтерії, адміністративні витрати та недостатній рівень державної підтримки. У сучасних умовах воєнного стану ці проблеми доповнюються перебоями в роботі підприємств, релокацією бізнесу та скороченням клієнтської бази, що значно ускладнює стабільне функціонування підприємницької діяльності.

Незважаючи на наявні труднощі, МСП залишається одним із ключових елементів економічної стійкості держави. Його розвиток сприяє підвищенню гнучкості економічної системи, стимулює інноваційну діяльність та формує нові можливості для самозайнятості населення.

Таким чином, подолання негативних тенденцій у розвитку малого бізнесу потребує комплексної державної політики підтримки підприємництва. Серед можливих напрямів удосконалення слід виділити розширення доступу до фінансових ресурсів у вигляді же більшого розвитку програм мікрокредитування, удосконалення податкової системи, а також створення сприятливого інституційного середовища для ведення бізнесу [3]. Реалізація таких заходів сприятиме відновленню підприємницької активності та зміцненню економічної стабільності України.

1. Бойко А. О. Підприємницька діяльність фізичних осіб-підприємців в Україні : кваліфікаційна робота бакалавра. Вінниця : Донецький національний університет імені Василя Стуса, 2023. URL: https://jarch.donnu.edu.ua/article/view/13338/13246
2. Скільки працюють ФОП в Україні: середній строк і статистика закриттів. *Економічна правда.* URL: https://epravda.com.ua/rus/biznes/skolko-rabotayut-fopy-v-ukraine-sredniy-srok-i-statistika-zakrytiy-816128/
3. Національна програма сприяння розвитку малих підприємств в Україні. URL: http://www.zakon.rada.gov.ua
4. ФОПономіка: статистика українських ФОП // Опендатабот. URL: https://opendatabot.ua/ru/open/foponomics (дата звернення: 20.02.2026).

ЯКОВЛЄВ В'ЯЧЕСЛАВ, аспірант
Науковий керівник – **ІГНАШКІНА ТЕТЯНА**, к.е.н, доцент,
професор кафедри економіки та підприємництва ім. Т.Г. Беня
Український державний університет науки і технологій, м. Дніпро

ДЕЯКІ АСПЕКТИ ФІНАНСОВОГО УПРАВЛІННЯ У МАЛОМУ БІЗНЕСІ

На сучасному етапі розвитку України, який характеризується впливом низки негативних факторів, пов'язаних, перш за все, з тривалою воєнно-політичною кризою, малий бізнес є важливою ланкою в ієрархічній системі управління і суттєво впливає як на соціально-економічні та фінансові досягнення країни в цілому, її галузей, регіонів, окремих підприємств.

Так, результати діяльності підприємств малого бізнесу Дніпропетровської області в динаміці за декілька років характеризуються такими даними (табл. 1).

Таблиця 1 - **Динаміка основних показників діяльності малого бізнесу в Дніпропетровській області**

Показники	2022	2023	2024
Кількість діючих малих підприємств, тис. од.	23,3/94,7	26,5/95,6	24,8/95,3
Кількість зайнятих працівників в малому бізнесі, тис. осіб	124,9/21,1	121,2/22,8	118,5/22,6
Обсяг реалізованої продукції (робіт, послуг), млрд грн	193,3/16,8	241,7/17,3	251,6/15,1
Прибуток до оподаткування, млрд грн	н.д.	20,0/21,3	25,4/15,1

Примітка. Знаменник – у % до загального обсягу відповідного показника.
Джерело: складено авторами за офіційною статистичною інформацією [1].

Як бачимо, малий бізнес в Україні забезпечує:
- 95% робочих місць;
- дещо більш ніж 5-ту частину зайнятих працівників;
- біля 20% загального обсягу реалізованої продукції (робіт, послуг);
- 21-22% фінансового результату до оподаткування.

Серед низки аспектів фінансового управління малим бізнесом (здійснення процесів планування і бюджетування; управління грошовими потоками; облік, звітність, контроль; фінансова діагностика; ризик-менеджмент тощо), що у сукупності призначені забезпечувати певний рівень його прибутковості та перспективи розвитку, особливу роль відіграють питання проведення фінансового аналізу діяльності цих суб'єктів підприємництва. Напрями такого аналізу в цілому є традиційними (горизонтальний, вертикальний, коефіцієнтний аналіз). Також використовуються й більш складні методи, зокрема, кореляційно-регресійний, дискримінантний. Сутність різних видів фінансового аналізу добре відома і відображена в численних навчально-методичних, наукових, довідникових джерелах [2-4 та ін.].

Не ставлячи у даному випадку задачу удосконалення методичних питань фінансового аналізу, скористуємося загальновідомими підходами, здійснивши на їх основі оцінювання фінансового стану конкретного підприємства малого

бізнесу, а саме, ТОВ «Протипожежний центр «Палладіум», основними видами діяльності якого є торгівля, а також виконання робіт та надання послуг у сфері протипожежного призначення [5]. У контексті досліджуваної авторами проблематики, яка полягає в оцінюванні рівня фінансової стабільності підприємств в сучасному бізнес-середовищі, здійснення такого аналізу є актуальним і являє собою початковий етап у реалізації кінцевої мети дослідження.

Основні кількісні результати господарської діяльності Товариства представлені в таблиці 2 [5].

Таблиця 2 - **Динаміка ключових показників діяльності ТОВ «Протипожежний центр «Палладіум» за 2023-2025 рр.**

Показники	2023	2024	2025
Чистий дохід, тис. грн	17703,7	17621,4	31715,2
Чистий прибуток, тис. грн	615,3	528,8	939,1
Рентабельність, %	3,48	3,00	2,96
Активи (на кінець року), тис. грн	5910,8	3131,8	3900,5
Зобов'язання (на кінець року), тис. грн	5236,0	1928,2	1757,7
Чисельність працівників, осіб	16	15	13

За три роки діяльності підприємства спостерігаємо зростання чистого доходу в 2025 р. порівняно з 2023 р. майже у 2 рази, чистого прибутку – у 1,5 рази. У 3 рази зменшився за цей період обсяг зобов'язань, що також є позитивним результатом. Причини суттєвого зменшення вартості майна потребують додаткового з'ясування. Показник рентабельності знаходився практично на незмінному рівні. Чисельність працівників поступово зменшувалась.

Коефіцієнтний аналіз проведено у розрізі чотирьох найбільш використовуваних класифікаційних груп, а саме, груп ліквідності, фінансової стійкості, ділової активності, прибутковості. Відомо досить багато фінансових коефіцієнтів, які характеризують ту чи іншу групу, але у даному випадку прийнято ті з них, для розрахунку яких є вихідна інформація, беручи до уваги спрощений характер фінансової звітності підприємств малого бізнесу. З урахуванням зазначеного обрано і обчислено наступні показники: група ліквідності – коефіцієнти поточної, швидкої, абсолютної ліквідності; власні оборотні активи; група фінансової стійкості – коефіцієнти автономії, маневреності власного капіталу, співвідношення позикового і власного капіталу; група ділової активності – коефіцієнти оборотності оборотних активів, запасів, дебіторської і кредиторської заборгованості; група прибутковості – показники рентабельності продажів, активів, власного капіталу. При цьому здійснено їх поділ на групи за ознакою стабільності: 1) стабільно зростає; 2) стабільно падає; 3) стабільно незмінний; 4) нестабільний. Щодо стабільно незмінних показників слід зазначити, що в реальній дійсності незмінність кількісних характеристик є скоріше виключенням, ніж правилом, тому до цієї групи віднесено показники, коефіцієнт варіації яких не перевищує

10%, що є з точки зору статистики невеликим коливанням. Ілюстрація поведінки фінансових коефіцієнтів за період 2023-2025 рр. в розрізі груп стабільності представлена на рисунку 1.

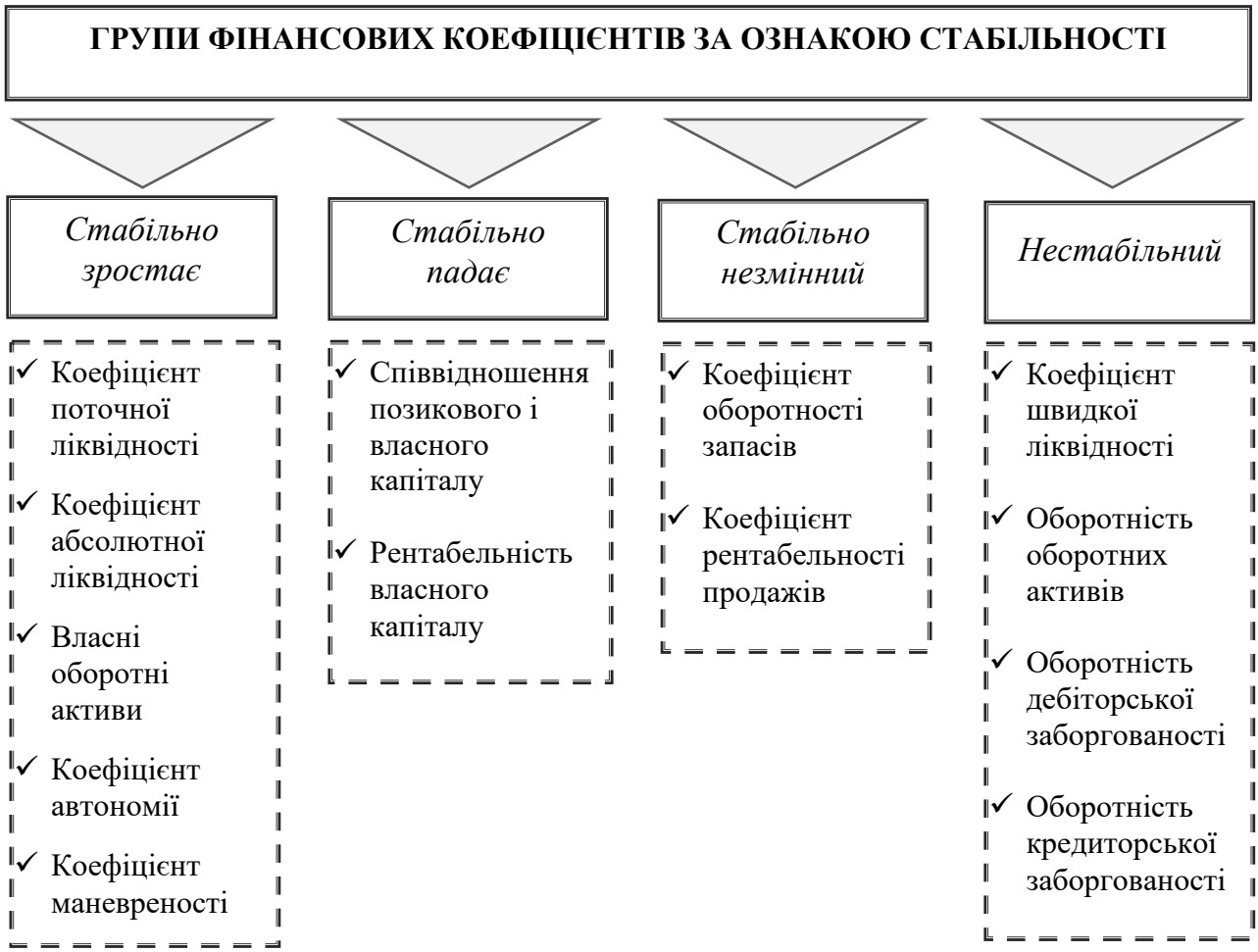


Рис. 1. **Розподіл фінансових коефіцієнтів за ознакою стабільності**

У подальших планах - поглиблення аналізу з охопленням інших підприємств, розширенням і можливо подрібненням періоду дослідження на півріччя, квартали.

1. Головне управління статистики у Дніпропетровській області. URL: http://www.dneprstat.gov.ua/statinfo/rpid/
2. Поддєрьогін А. М., Бабяк Н. Д., Білик М. Д. та ін. Фінансовий менеджмент : підручник. Київ : КНЕУ, 2017. 534 с. URL: https://ir.kneu.edu.ua:443/handle/2010/23580.
3. Дропа Я. Б. Фінансовий аналіз : навч. посібник. Львів : ЛНУ ім. І. Франка, 2023. 238 с. URL: https://surl.lu/qnemlb...
4. Мних Є. В. Барабаш Н. С. Фінансовий аналіз : підручник. Київ : КНТЕУ, 2014. 536 с.
5. ТОВ «Протипожежний центр «Палладіум». Фінансова звітність URL: https://opendatabot.ua/c/44226220.

ІННОВАЦІЇ, ІНВЕСТИЦІЇ ТА СТАЛИЙ ЕКОНОМІЧНИЙ РОЗВИТОК ПІДПРИЄМСТВ



АДМІН БОГДАН, аспірант
Науковий керівник – **МАРЕНИЧ ТЕТЯНА**, д.е.н., професор,
головний науковий співробітник відділу економіки,
менеджменту та трансферу інновацій в тваринництві,
Інститут тваринництва НААН України, м. Харків

УПРАВЛІННЯ ВИТРАТАМИ ЯК ЧИННИК ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ВИРОБНИЦТВА ПРОДУКЦІЇ ТВАРИННИЦТВА

На сьогодні формування, моніторинг та аналіз витрат на виробництво і собівартості одиниці сільськогосподарської продукції залишаються під пильною увагою багатьох суб'єктів господарювання аграрної сфери. Однак, до сих пір дієвої системи управління витратами на підприємствах галузі практично не існує. Водночас витрати в сільському господарстві збільшуються більш стабільними темпами, ніж обсяги виробництва аграрної продукції, що значно знижує ефективність діяльності. Тому дослідження та впровадження ефективних механізмів контролю витрат і підвищення продуктивності у тваринництві є важливою передумовою зміцнення економічної стійкості підприємств та підвищення їх конкурентоспроможності.

Тваринництво належить до найважливіших сегментів аграрного сектору України та має стратегічне значення для забезпечення продовольчої безпеки держави. Воно забезпечує населення основними продуктами тваринного походження, а також формує експортний потенціал країни в цій сфері.

В умовах тривалої війни галузь тваринництва зазнала суттєвих негативних трансформацій. Частина підприємств була змушена припинити діяльність, значний обсяг виробничих потужностей знищено або пошкоджено, істотно ускладнився доступ до матеріально-технічних ресурсів, сировини та каналів реалізації продукції.

Додатковим викликом стало порушення збалансованого розвитку між галузями тваринництва й рослинництва, що негативно позначається на рівні зайнятості сільського населення та загальній економічній ефективності аграрного виробництва. Якщо в 1990 році частки виробництва продукції тваринництва і рослинництва в структурі виробництва продукції сільського господарства були практично рівними, що відповідало європейським тенденціям, то в 2010 році частка продукції тваринництва зменшилася до 28,3%, а в 2023 році – до 18,9%. Протягом 2000 і 2021 років посівні площі під кормовими культурами зменшилися практично у 5 разів, водночас під технічними збільшилися вдвічі [1].

Рівень рентабельності у тваринництві є значно нижчим порівняно з вирощуванням високомаржинальних, експортно орієнтованих культур рослинництва. У результаті частина аграрних підприємств фінансує розвиток тваринницького напряму за залишковим принципом, сприймаючи його радше як соціально відповідальну діяльність або інструмент диверсифікації бізнесу.

Тваринництво потребує суттєво більших інвестиційних вкладень, ніж

рослинництво, і характеризується тривалішим періодом їх окупності, який інколи перевищує десять років. Це знижує зацікавленість суб'єктів аграрного бізнесу в інвестуванні в галузь та стримує підтримання належного рівня виробничої активності.

Позиції української сільськогосподарської продукції на зовнішніх ринках залишаються нестійкими через незавершеність адаптації до європейських вимог щодо безпечності та якості харчових продуктів, екологічних стандартів виробництва, дотримання норм благополуччя тварин, а також через значні коливання світових цін і нестабільність торговельних відносин із країнами-імпортерами. Повільні темпи технічного й технологічного оновлення, зношеність матеріально-технічної бази та використання застарілих технологій знижують ефективність виробництва й можуть мати ще й негативні наслідки для довкілля та здоров'я населення.

Управління витратами у тваринництві спрямоване на оптимізацію собівартості через планування, облік, контроль та аналіз матеріально-технічних, трудових і фінансових ресурсів [2]. Для підвищення прибутковості необхідний перехід від пасивного спостереження за зростанням витрат до активної політики управління їх структурою та динамікою [3]. При цьому стратегічне управління витратами на сільськогосподарських підприємствах є ключовим елементом для досягнення стійкого розвитку, оптимізації виробничих процесів та підвищення конкурентоспроможності на ринку. Ретельне планування, аналіз та впровадження стратегій управління витратами дозволяють підприємствам ефективно управляти ресурсами та досягати поставлених цілей [4].

Необхідність контролю витрат агротоваровиробниками завжди була актуальною, а в останній період лише посилилася. Зростання цін на корми, енергоносії, ветеринарні препарати та обладнання, яке безпосередньо впливає на собівартість продукції, вимагає здійснення контролю витрат і підвищення ефективності виробництва продукції тваринництва. За таких умов контроль витрат стає ключовим інструментом забезпечення рентабельності господарств і їх конкурентоспроможності як на внутрішньому, так і на зовнішньому ринках.

Посилення конкуренції та інтеграція України у світовий аграрний простір вимагають від виробників упровадження сучасних підходів до управління ресурсами, зокрема цифрових технологій обліку, автоматизації виробничих процесів і систем точного тваринництва. Ефективне використання кормів, оптимізація раціонів, підвищення продуктивності тварин і зменшення втрат безпосередньо впливають на фінансові результати підприємств.

В умовах нестабільного економічного середовища аграрним підприємствам необхідно швидко реагувати на зміни ринку, зокрема прогнозувати витрати та мінімізувати ризики. Прозора система контролю витрат сприяє прийняттю обґрунтованих управлінських рішень і забезпечує сталий розвиток галузі.

Водночас ефективному контролю витрат у тваринництві перешкоджає низка чинників. Серед них – нестабільність цін на ресурси, висока частка

непрямих витрат, недостатній рівень автоматизації облікових процесів, біологічна специфіка виробництва, що ускладнює стандартизацію витрат, а також недостатній рівень підготовки управлінського персоналу в сфері фінансового контролю. Додатковими обмеженнями є відсутність чіткої системи внутрішнього контролю та обмежений доступ до інвестиційних ресурсів.

Особливої гостроти проблема набуває в умовах війни. Воєнні дії в Україні істотно ускладнюють систему контролю витрат у тваринництві та посилюють уже наявні проблеми. Їхній вплив проявляється в кількох ключових аспектах:

1. Порушення логістики. Зруйнована інфраструктура, обмеження транспортного сполучення та блокування окремих напрямів постачання призводять до перебоїв із кормами, паливом, ветеринарними препаратами. Це спричиняє різке зростання витрат і робить їх важкопрогнозованими.

2. Коливання цін і інфляційні процеси. Воєнні ризики стимулюють підвищення цін на енергоносії, корми, обладнання, що ускладнює бюджетування та контроль собівартості продукції.

3. Втрата виробничих потужностей. Пошкодження або знищення ферм, обладнання, техніки, складів, а також вимушене скорочення поголів'я безпосередньо впливають на структуру витрат і знижують ефективність виробництва.

4. Дефіцит трудових ресурсів. Мобілізація працівників і міграційні процеси призводять до нестачі кваліфікованого персоналу, що знижує якість обліку, контролю й управління витратами.

5. Зростання ризиків і невизначеності. Підприємства змушені працювати в умовах постійної загрози, що ускладнює стратегічне планування та впровадження довгострокових інвестиційних проєктів.

6. Обмежений доступ до фінансування. Підвищені ризики зменшують можливості кредитування й інвестування, що гальмує модернізацію та впровадження систем автоматизованого контролю витрат.

Можна зробити висновок, що воєнні дії не лише підвищують рівень витрат у тваринництві, а й істотно ускладнюють їх планування, облік і контроль, що потребує адаптивних управлінських рішень та підвищення гнучкості господарської діяльності. Впровадження сучасних систем обліку, управлінських і технологічних рішень у тваринництві дасть змогу оптимізувати використання ресурсів, підвищити продуктивність тварин і мінімізувати втрати.

Ефективна система управління витратами у тваринництві передбачає оптимізацію собівартості на основі планування, обліку, контролю та аналізу ресурсного забезпечення підприємства. Основними аспектами управління витратами є: структура витрат (управління фокусується на мінімізації прямих (корми, оплата праці) та непрямих витрат (утримання обладнання, загальногосподарські витрати)); методи оптимізації (застосування проектного та логістичного підходів до управління витратами, що дозволяє динамічно формувати ціну пропозиції [5]); фінансування (перспективним напрямком є створення фондів розвитку тваринництва, що формуються за рахунок

відрахувань від експорту зерна). Сучасна система управління вимагає впровадження комплексної облікової системи для прийняття управлінських рішень та підвищення рентабельності виробничої діяльності.

Отже, ефективному здійсненню контролю витрат у тваринництві перешкоджає низка взаємопов'язаних чинників економічного, організаційного та технологічного характеру. Забезпечення контрольованості витрат і підвищення ефективності виробництва продукції тваринництва потребує комплексного підходу, що передбачає модернізацію систем управління, впровадження цифрових і роботизованих технологій, удосконалення внутрішнього контролю та адаптацію підприємств до умов підвищеної економічної нестабільності. Лише за умови системного впровадження інновацій і підвищення управлінської ефективності можливо забезпечити сталий розвиток галузі та її конкурентоспроможність.

1. Концепція Державної цільової економічної програми розвитку тваринництва на період до 2033 року: Схвалено розпорядженням Кабінету Міністрів України від 31 січня 2025 р. № 76-р. Редакція від 18.12.2025. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/76-2025-p#Text (дата звернення: 25.02.2026).
2. Горкавий В. К., Герасименко Ю. С. Формування собівартості продукції та ефективності витрат в сільськогосподарських підприємствах: монографія. Харків, 2015. 239 с.
3. Поночовна О. В. Організаційно-економічні аспекти управління витратами як фактор забезпечення прибутковості аграрних підприємств (на прикладі Полтавської області). *Економіка та суспільство*. 2025. № 81. URL: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-81-6
4. Коломієць Т., Фурдик О. Напрями стратегічного управління витратами сільськогосподарських підприємств. *Економіка та суспільство*. 2024. № 62. URL: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-62-113
5. Вініченко І. І., Городко М. В. Логістичний підхід в управлінні сільськогосподарськими підприємствами. *Інвестиції: практика та досвід*. 2016. № 24. С. 11–15. URL: https://dspace.dsau.dp.ua/bitstream/123456789/328/1/2.pdf

АНДРОСОВ ОЛЕКСАНДР, здобувач вищої освіти
Науковий керівник – **БУРКОВСЬКА АННА**,
доктор філософії (економіка), доцент
кафедри менеджменту, бізнесу та адміністрування,
Миколаївський національний аграрний університет, м. Миколаїв

МАРЖИНАЛЬНИЙ ДОХІД ЯК ПОКАЗНИК ЕФЕКТИВНОСТІ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ ТРАНСФОРМАЦІЇ ДО МОДЕЛІ СТАЛОГО РОЗВИТКУ

Маржинальний дохід у сучасній системі управління підприємством дедалі частіше розглядається не лише як інструмент короткострокового фінансового аналізу, а як стратегічний показник, що дозволяє оцінити ефективність діяльності в умовах глибоких трансформацій до моделі сталого розвитку. У класичному розумінні маржинальний дохід визначається як різниця між виручкою від реалізації продукції та змінними витратами, і саме він формує ресурс для покриття постійних витрат та створення прибутку [1]. Проте в умовах переходу до екологічно та соціально відповідального бізнесу його зміст набуває ширшого економічного та управлінського значення.

Трансформація підприємств до моделі сталого розвитку передбачає інтеграцію економічних, екологічних і соціальних цілей у єдину систему стратегічного планування. У такій системі маржинальний дохід стає індикатором не лише фінансової результативності, а й здатності бізнесу адаптуватися до нових стандартів виробництва, ресурсоефективності та соціальної відповідальності [2]. Зростання змінних витрат у зв'язку з впровадженням екологічних технологій, сертифікації продукції чи переходом на відновлювані джерела енергії може тимчасово знижувати показник маржинального доходу. Однак у довгостроковій перспективі такі інвестиції формують конкурентні переваги, зменшують ризики регуляторного тиску та підвищують лояльність споживачів.

В умовах ринкової нестабільності та зростання вимог до прозорості бізнесу маржинальний дохід дозволяє оперативно оцінити ефективність окремих продуктів, напрямів діяльності або інноваційних проєктів [3]. Це особливо актуально для підприємств, що здійснюють структурну перебудову виробництва, оптимізують портфель продукції відповідно до принципів циркулярної економіки або переорієнтовуються на екологічно чисті сегменти ринку. Аналіз маржинального доходу дає змогу визначити, які види продукції забезпечують найбільший внесок у покриття постійних витрат і створення доданої вартості, а які потребують модернізації чи поступового виведення з ринку.

Особливого значення цей показник набуває в агропродовольчому секторі, де впровадження стандартів сталого розвитку пов'язане з переходом до органічного виробництва, зменшенням вуглецевого сліду та підвищенням рівня простежуваності ланцюгів постачання [4]. У таких умовах маржинальний дохід

відображає не лише різницю між ціною та змінними витратами, а й ефективність використання природних ресурсів, рівень технологічної модернізації та здатність підприємства створювати екологічно марковану продукцію з вищою доданою вартістю [5].

Крім того, маржинальний дохід відіграє ключову роль у прийнятті управлінських рішень щодо інвестування в інновації. У процесі оцінювання доцільності впровадження енергоощадних технологій, цифрових рішень або екологічних стандартів менеджмент аналізує очікувану зміну змінних витрат та потенційне зростання виручки [1]. Саме через призму маржинального доходу визначається точка беззбитковості нових проєктів та їхній внесок у фінансову стійкість підприємства [2].

У контексті трансформації до моделі сталого розвитку важливо розглядати маржинальний дохід у поєднанні з нефінансовими показниками, такими як скорочення викидів, підвищення енергоефективності чи розвиток людського капіталу [5]. У результаті маржинальний дохід перестає бути виключно бухгалтерським індикатором і перетворюється на стратегічний орієнтир, що відображає здатність підприємства генерувати економічний результат у гармонії з принципами сталості.

Отже, в умовах трансформації економіки та посилення глобальних викликів маржинальний дохід виступає важливим показником ефективності діяльності підприємства. Він дозволяє оцінити адаптивність бізнес-моделі, конкурентоспроможність продукції та фінансову стійкість підприємства в процесі переходу до сталого розвитку. Його аналітичне використання забезпечує обґрунтованість управлінських рішень та сприяє формуванню економічно життєздатної, екологічно відповідальної та соціально орієнтованої моделі господарювання.

1. Гринько Т.В., Головко Д.Д. Наукові підходи до оцінки ефективності діяльності суб`єктів підприємництва. *Modern Economics.* 2018. № 11. С. 51–57. URL: https://doi.org/10.31521/modecon.V11(2018)-08.
2. Пізняк Т.І., Ковальова О.М., Пономаренко Я.Ю. Методичні підходи щодо оцінки економічної ефективності підприємницької діяльності. *Економіка. Фінанси. Право.* 2020. № 5. С. 33–37.
3. Shebanina O., Burkovska A., Petrenko V., Burkovska A. Economic planning at agricultural enterprises: Ukrainian experience of increasing the availability of data in the context of food security. *Agricultural and Resource Economics.* 2023. Vol.9. No.4. Pp.168–191. https://doi.org/10.51599/are.2023.09.04.08.
4. Бурковська А. В., Бурковська А. І. Фінансова безпека сільського господарства як ключовий чинник забезпечення продовольчої безпеки: виклики та перспективи. *Modern Economics.* 2025. № 49(2025). С. 32-37. DOI: https://doi.org/10.31521/modecon.V49(2025)-04.
5. Сотник А., Бірюченко С. Бізнес-діагностика комерційної діяльності промислового підприємства. *Економіка та суспільство.* 2023. Вип. 48. DOI: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-48-88.

АРЛАШКІНА ЮЛІЯ, МИХАЙЛЮК АНАСТАСІЯ, здобувачі вищої освіти
Науковий керівник – **КРИСЬКО ЖАННА**, к.е.н, доцент,
доцент кафедри менеджменту, публічного управління та персоналу
Західноукраїнський національний університет, м. Тернопіль

ІННОВАЦІЙНІ ПІДХОДИ ДО УПРАВЛІННЯ ЗМІНАМИ: РОЛЬ ФРАНЧАЙЗИНГУ В УМОВАХ КРИЗОВИХ ТРАНСФОРМАЦІЙ

Динаміка бізнес-середовища, порушення логістичних ланцюгів і коливання попиту змінюють підходи до управління підприємствами. Зміни перестають бути епізодичними і набувають системного характеру, що потребує нових інструментів управління, здатних поєднувати гнучкість, швидкість прийняття рішень і контроль за результатами.

У науковій літературі управління змінами трактується як процес трансформації організації, що охоплює структурні, технологічні та поведінкові аспекти діяльності [1]. В умовах кризових трансформацій цей процес супроводжується зростанням ризиків, обмеженням ресурсів і необхідністю одночасного збереження стабільності та пошуку нових напрямів розвитку.

Одним із інструментів, що дозволяє поєднати ці вимоги, є франчайзинг. Його сутність полягає у передачі бізнес-моделі, управлінських стандартів і торговельної марки, що забезпечує можливість швидкого масштабування та зниження підприємницьких ризиків. Франчайзинг у цьому контексті виконує функцію не лише організаційної форми бізнесу, а й механізму управління змінами. Франчайзинг доцільно розглядати як сучасну форму розвитку бізнесу, що поєднує інвестиційні можливості, стандартизацію бізнес-процесів та управлінську підтримку, забезпечуючи підвищення адаптивності підприємств до змін зовнішнього середовища [2]. Використання франчайзингових моделей сприяє прискоренню реакції на ринкові трансформації завдяки застосуванню апробованих бізнес-рішень, уніфікації операційної діяльності та централізації ключових управлінських функцій.

Для узагальнення ролі франчайзингу у системі управління змінами виокремимо його функціональні переваги (табл. 1).

Таблиця 1 - **Роль франчайзингу в управлінні змінами підприємства**

Напрям управління змінами	Прояв франчайзингу	Результат для підприємства
Організаційні зміни	Використання готової бізнес-моделі	Скорочення часу адаптації
Фінансові зміни	Залучення інвестицій франчайзі	Зниження фінансового навантаження
Операційні зміни	Стандартизація процесів	Підвищення ефективності
Маркетингові зміни	Використання відомого бренду	Зростання попиту
Цифрові зміни	Впровадження IT-рішень	Оптимізація бізнес-процесів

Примітка. Складено авторами.

Практичний досвід підтверджує ефективність франчайзингу як інструменту адаптації до кризових змін. Зокрема, мережа McDonald's функціонує переважно на основі франчайзингової моделі, що дозволяє забезпечити гнучкість управління та швидке масштабування бізнесу. За офіційними даними компанії, понад 90 % закладів працюють за франчайзинговими договорами, що сприяє стабільності діяльності навіть у періоди економічних потрясінь [3]. У кризові періоди компанія оперативно трансформувала бізнес-процеси, зокрема через розвиток цифрових каналів продажу та оптимізацію логістики.

Подібні підходи поступово поширюються і серед українських підприємств, де франчайзинг використовується як інструмент адаптації бізнесу до нестабільного середовища. Найбільш активно франчайзингові моделі застосовуються у сферах громадського харчування, роздрібної торгівлі та сервісних послуг. Зокрема, прикладами успішного розвитку франчайзингу є такі мережі, як Lviv Croissants, Aroma Kava, Pizza Celentano, які демонструють здатність до масштабування та швидкої адаптації бізнес-процесів. За аналітичними оцінками, в Україні функціонує понад 500 франчайзингових компаній, що свідчить про зростання ролі франчайзингу як інструменту розвитку підприємництва [4]. Крім того, франчайзинг поступово поширюється на нові сфери діяльності, зокрема логістичні сервіси, освітні проєкти та формати автоматизованого обслуговування, що базуються на стандартизованих бізнес-процесах і цифрових рішеннях. Це підтверджує його трансформаційний потенціал та можливість використання як інструменту управління змінами в умовах кризових трансформацій.

Таким чином, франчайзинг доцільно розглядати як інноваційний інструмент управління змінами, що забезпечує поєднання стратегічного розвитку, інвестиційної привабливості та операційної ефективності. Його використання дозволяє підприємствам не лише адаптуватися до кризових трансформацій, але й формувати нові конкурентні переваги.

1. Овсянюк-Бердадіна О.Ф., Островерхов В.М. Управління змінами. Тернопіль: ЗУНУ, 2023. 148 с. URL: http://dspace.wunu.edu.ua/handle/316497/48114
2. Krysko Zhanna. Franchising As A Modern Form Of Business Development And Management. *International Scientific Conference Innovation and investment mechanisms for the development of international relations and market economy: Conference Proceedings* (April 5-6, 2024. Kielce, Poland). Riga: Baltija Publishing, 2024. P. 117-119. DOI: https://doi.org/10.30525/978-9934-26-417-7-32
3. McDonald's. Franchising Overview. URL: https://corporate.mcdonalds.com/corpmcd/franchising-overview.html
4. Офіційний сайт Franchise Group. URL : https://franchisegroup.com.ua/about-company/franchising/

БАЖАНОВ ПАВЛО, здобувач наукового ступеня доктор філософії
РУДАЧЕНКО ОЛЬГА, д-р екон. наук, проф.
Харківський національний університет міського господарства імені О. М. Бекетова, м. Харків

ВПЛИВ КОРПОРАТИВНОЇ КУЛЬТУРИ НА РОЗВИТОК МАЛОГО БІЗНЕСУ

У сучасних умовах трансформації економічного середовища малий бізнес відіграє важливу роль у забезпеченні зайнятості, розвитку підприємницької ініціативи та формуванні конкурентного ринку. Водночас ефективність його функціонування залежить не лише від фінансових ресурсів чи ринкової кон'юнктури, а й від внутрішніх організаційних чинників, серед яких особливе місце посідає корпоративна культура. Так, корпоративна культура є системою цінностей, норм, принципів поведінки та управлінських практик, що визначають стиль взаємодії в колективі, рівень довіри, мотивацію працівників і стратегічну спрямованість підприємства [1]. У сфері малого бізнесу її значення є особливо вагомим, оскільки невеликі масштаби діяльності передбачають тісну комунікацію між керівником і працівниками, гнучкість управлінських рішень та швидкість адаптації до змін. Позитивно сформована корпоративна культура сприяє підвищенню продуктивності праці, зменшенню плинності кадрів, формуванню сприятливого психологічного клімату та розвитку командної роботи. Вона також впливає на репутацію підприємства, рівень клієнтської довіри та партнерські відносини, що є критично важливим для малого бізнесу в умовах високої конкуренції.

Особливого значення корпоративна культура набуває в період економічної нестабільності та післякризового відновлення [2]. Саме вона забезпечує згуртованість колективу, підтримку інноваційних ініціатив, готовність до змін і стратегічну орієнтацію на довгостроковий розвиток. У малому бізнесі, де управлінські рішення часто приймаються оперативно, культура підприємства виступає внутрішнім регулятором поведінки та механізмом узгодження інтересів власника й персоналу. Таким чином, корпоративна культура є не лише елементом організаційної ідентичності, а й стратегічним ресурсом розвитку малого бізнесу, що забезпечує його стійкість, конкурентоспроможність та здатність до адаптації в умовах динамічного ринкового середовища.

У науковій літературі [2-3] корпоративна культура розглядається як багатовимірне явище, що проявляється через систему цінностей, управлінські підходи, стиль комунікації та механізми прийняття рішень. Для малого бізнесу тип корпоративної культури має особливо вагоме значення, оскільки безпосередньо впливає на ефективність управління, мотивацію персоналу та здатність підприємства до розвитку. Однією з найбільш поширених класифікацій є поділ корпоративної культури на кланову, адхократичну (інноваційну), ринкову та ієрархічну.

Кланова культура базується на принципах довіри, партнерства та

командної взаємодії. Для малого бізнесу цей тип є досить характерним, оскільки підприємства часто функціонують як згуртовані команди з високим рівнем неформальної комунікації. Перевагою є сприятливий психологічний клімат, лояльність персоналу та низький рівень конфліктності. Водночас надмірна орієнтація на внутрішні відносини може стримувати швидке стратегічне зростання та впровадження радикальних змін.

Адхократична (інноваційна) культура орієнтована на творчість, гнучкість і постійне впровадження нових ідей. В умовах високої конкуренції саме такий тип культури сприяє активному розвитку малого бізнесу, швидкому реагуванню на зміни ринку та впровадженню інновацій. Однак її реалізація потребує високого рівня професійної компетентності персоналу та готовності до ризику.

Ринкова культура характеризується орієнтацією на результат, конкурентоспроможність і досягнення конкретних фінансових показників. Для малого бізнесу вона забезпечує чітку стратегічну спрямованість і фокус на клієнті. Разом з тим надмірна концентрація на показниках ефективності може призводити до зниження внутрішньої мотивації та професійного вигорання працівників.

Ієрархічна культура ґрунтується на чіткій структурі управління, формалізованих процедурах і регламентації діяльності. У малому бізнесі вона зустрічається рідше, оскільки невеликі підприємства зазвичай віддають перевагу гнучким моделям управління. Проте в періоди нестабільності або масштабування бізнесу елементи ієрархічної культури можуть забезпечити стабільність, контроль і прогнозованість діяльності.

На практиці малий бізнес рідко функціонує в межах одного типу культури – найчастіше формується змішана модель, що поєднує гнучкість клановой культури, інноваційність адхократичної та орієнтацію на результат ринкової. Оптимальне поєднання типів корпоративної культури дозволяє забезпечити баланс між внутрішньою згуртованістю, стратегічною орієнтацією та адаптивністю підприємства. Таким чином, вибір і формування відповідного типу корпоративної культури є важливим управлінським інструментом, який безпосередньо впливає на темпи розвитку малого бізнесу, його конкурентні позиції та здатність до відновлення в умовах економічної нестабільності.

Ефективне формування корпоративної культури у малому бізнесі потребує усвідомленого управлінського підходу, що передбачає визначення ключових цінностей підприємства, формування прозорих правил взаємодії, підтримку відкритих комунікацій та створення системи мотивації, узгодженої зі стратегічними цілями розвитку. Власник або керівник малого підприємства відіграє визначальну роль у цьому процесі, оскільки саме його управлінський стиль, поведінка та стратегічне бачення формують базові норми організаційної поведінки. У період відновлення економіки корпоративна культура стає важливим фактором стабілізації діяльності, збереження кадрового потенціалу та стимулювання інноваційної активності. Отже, корпоративна культура

виступає не лише внутрішнім елементом організаційного середовища, а й стратегічним ресурсом розвитку малого бізнесу. Від її типу та рівня сформованості залежить ефективність управлінських рішень, конкурентоспроможність підприємства та його здатність адаптуватися до змін. Формування збалансованої корпоративної культури, орієнтованої на партнерство, інновації та результат, створює передумови для сталого розвитку та успішного відновлення малого бізнесу в умовах сучасних економічних викликів.

1. Тєшева Л., Унгур'ян К. Особливості формування корпоративної культури в сучасній компанії // Молодий вчений. 2022. № 10. С. 84–90.
2. Олійник Т. І., Кривицька Н. В. Сучасна роль корпоративної культури в управлінні людськими ресурсами в організації // Інвестиції: практика та досвід. 2018. № 22. С. 66–69.
3. Рудаченко О. О., Прасол В. М., Бажанов П. Ю. Корпоративна культура в системі стратегічного розвитку суб'єктів підприємництва // Development service industry management. 2025. № 2. С. 251–256. DOI: https://doi.org/10.31891/dsim-2025-10(33)

БАШИНСЬКА ЮЛІЯ ІВАНІВНА - к.е.н., ст. науковий співробітник відділу регіональної екологічної політики та природокористування
ДУ «Інститут регіональних досліджень ім. М.І. Долішнього НАН України», +м. Львів

ОСНОВНІ ФІНАНСОВО-ІНВЕСТИЦІЙНІ ІНСТРУМЕНТИ ЄВРОПЕЙСЬКОГО ЗЕЛЕНОГО КУРСУ ДОСТУПНІ ДЛЯ УКРАЇНИ

Європейський зелений курс ЄЗК (European Green Deal) є стратегічною програмою переходу країн-членів ЄС до кліматичної нейтральності до 2050 року. Для України, яка активно інтегрується в ЄС, адаптація фінансових інструментів ЄЗК є не лише екологічною вимогою, а й необхідною умовою післявоєнної «зеленої» відбудови України та інтеграції у єдиний європейський ринок.

Основним фінансовим фундаментом ЄЗК є План інвестицій для сталої Європи, який передбачає 1 трлн євро фінансування протягом десяти років (до 2030 р.). Для України ключовим адаптованим інструментом на 2024–2027 роки є фінансовий механізм Ukraine Facility [1] загальним бюджетом 50 млрд євро.

Згідно з регламентом ЄС та аналітичними дослідженнями, програма поділена на три компоненти, кожен з яких має екологічну складову:

- Pillar I, що передбачає пряму підтримку бюджету (38,27 млрд євро). Кошти виділяються за умови виконання "Плану України" (Ukraine Plan). План містить конкретні реформи у сферах енергетики, декарбонізації та управління ресурсами.
- Pillar II – інвестиційний фреймворк (6,97 млрд євро), що спрямований на залучення приватних інвестицій через гарантії та змішане фінансування у «зелену» енергетику та декарбонізацію промисловості. Пріоритет надається проєктам, що відповідають принципу ведення господарської діяльності, котра не забруднює довкілля.
- Pillar III – технічна допомога та гармонізація (4,76 млрд євро), що має на меті підтримку адаптації українського законодавства до стандартів ЄС (acquis communautaire), зокрема в межах ЄЗК [2].

Наукові дискусії навколо Ukraine Facility підкреслюють, що мінімум 20% коштів у межах інвестиційного фреймворку мають бути спрямовані на кліматичні цілі. Науковці наголошують, що Ukraine Facility є інструментом переходу від "простого відновлення" до "кращого, ніж було" (Build Back Better). Це включає енергоефективність будівель, розвиток відновлюваної енергетики та модернізацію мереж.

Роль інвесторів у сприянні переходу до зеленої економіки надзвичайно велика і головним чином залежить від ресурсного капіталу, виділеного на проєкти, які б відповідали цілям сталого розвитку. Такі дії є каталізатором екологічних інновацій, і, разом з тим, сприяють підвищенню екологічної свідомості бізнесу та суспільства. Нині виклики, які уповільнюють розвиток зеленої економіки, характеризуються недостатністю фінансових стимулів,

недосконалістю регуляторної бази та відсутністю узгодженості міжнародних стандартів. Цей процес потребує активної участі держави, міжнародних організацій та бізнес-спільноти в створенні сприятливих умов для інвестування у сталий розвиток [3].

Післявоєнне відновлення української економіки на основі зеленої трансформації має стати стратегічним пріоритетом, що дозволить не лише відновити зруйновану інфраструктуру, а й закласти фундамент для стійкого, екологічного та енергетично незалежного розвитку. Одним із ключових напрямів цього процесу є досягнення енергетичної незалежності через масштабний розвиток відновлюваних джерел енергії [5].

Ключовою особливістю Ukraine Facility є вимога впровадження ефективних реформ. Для отримання фінансових траншів Україна зобов'язується впроваджувати цифрові інструменти моніторингу довкілля та національну Систему торгівлі викидами (СТВ), аналогічну до Європейської системи торгівлі викидами EU ETS. Це дозволить залишати кошти від вуглецевого податку всередині країни для модернізації підприємств замість сплачувати їх на кордоні з ЄС.

Крім цього, Європейський інвестиційний банк (EIB) та Єврокомісія активно використовують зелені облігації (Green Bonds) для фінансування екологічних проєктів. В Україні цей інструмент юридично закріплений, але мало освоєний. Першочерговим кроком має стати синхронізація українського законодавства з Регламентом (EU) 2020/852 (про встановлення системи класифікації сталих інвестицій).

Як справедливо зазначає Ємець В. В., створення місцевих підприємств з максимально відкритою і підзвітною громадам діяльністю поверне довіру громадян і дозволить мобілізувати і спрямувати кошти внутрішніх інвесторів на загальні потреби громади. В свою чергу, це призведе до реабілітації фінансово-банківського сектора, розморожування кредитування, залучення інвестицій і створення робочих місць. Це стане стимулом для економічного розвитку міст і сіл, з урахуванням особливостей кожної конкретної території [4].

Доцільно виділити три основні напрямки, де механізм Ukraine Facility безпосередньо фінансує інструменти Європейського зеленого курсу:

1. Декарбонізація енергетики, а саме фінансування переходу від вугільної генерації до відновлюваних джерел енергії.
2. Спільне освоєння рідкісних ресурсів, оскільки ЄС зацікавлений у спільних проєктах щодо літію та рідкоземельних металів, необхідних для виготовлення сучасних акумуляторів.
3. Циркулярна економіка, реформи у сфері поводження з відходами, що фінансуються в межах Pillar I.

Як висновок варто зазначити, що Ukraine Facility – це не просто кредит чи грант від ЄС, а фінансовий механізм, який синхронізує економіку України з кліматичною політикою ЄС для зеленої відбудови нашої країни. Для ефективної адаптації громад України доцільно використовувати кошти другого

пілару (Pillar II) для створення державних фондів гарантування саме "зелених" кредитів, що зробить екологічну модернізацію доступною для малого та середнього бізнесу.

Отже, адаптація фінансових інструментів Європейського зеленого курсу дозволить Україні залучити іноземні інвестиції, відповідаючи стандартам ESG (Environment, Social, Governance), які є обов'язковим для іноземних інвесторів. Також це дозволить підтримати конкурентоспроможність українського експорту, оскільки надасть змогу уникнути фінансових втрат від європейського механізму регулювання викидів вуглецю на кордонах ЄС CBAM. Ще однією перевагою в рамках зеленого відновлення за допомогою фінансових механізмів ЄЗК має стати досягнення енергетичної незалежності України через стимулювання розвитку ВДЕ завдяки пільговому кредитуванню.

1. Ukraine Facility Plan 2024–2027. Офіційний документ Кабінету Міністрів України. URL: https://www.ukrainefacility.me.gov.ua/wp-content/uploads/2024/03/ukraine-facility-plan.pdf
2. The Ukraine Facility: A New Instrument to Support Ukraine's Recovery and Resilience. CEPS Policy Insights, 2024. URL: https://enlargement.ec.europa.eu/funding-technical-assistance/ukraine-facility_en
3. Морозов В. І., Іщук О. В., Іоанно В. В. Зелена економіка та фінансова система: роль інвесторів у підтримці сталого розвитку. 2025. *Вісник економіки.* DOI: 10.5281/zenodo.14753146.
4. Ємець В. В. Економічний розвиток у повоєнний період в Україні: регіональний та місцевий аспекти. *Економіка та держава*. 2022. № 5. С. 68–72. DOI: 10.32702/2306-6806.2022.5.68.
5. Скорик М., Агафонцева А. Післявоєнне відновлення української економіки на засадах зеленої трансформації. *Грааль науки*. 2025. № 52. С. 11–15. DOI 10.36074/grail-of-science.23.05.2025.043.

БЕЖЕНАР ІННА, к.е.н, старший дослідник,
старший науковий співробітник,
ННЦ «Інститут аграрної економіки», м. Київ

ДИФЕРЕНЦІАЦІЯ ТА СТІЙКІСТЬ ФЕРМЕРСЬКИХ ГОСПОДАРСТВ УКРАЇНИ В УМОВАХ ВОЄННОЇ ЕКОНОМІКИ ТА ТРАНСФОРМАЦІЇ АГРАРНОГО СЕКТОРУ

У сучасних умовах воєнного стану та відкриття ринку землі аграрний сектор України переживає складну трансформацію, що супроводжується як процесами адаптації, так і масштабними структурними втратами. Особливо гостро ці зміни проявляються у фермерському секторі, який є ключовим носієм продовольчої безпеки, зайнятості та інноваційного розвитку сільських територій.

Висока волатильність ринкового середовища, руйнування виробничої та логістичної інфраструктури, обмежений доступ до фінансування створили передумови для глибокої диференціації фермерських господарств за рівнем економічної стійкості. Одні суб'єкти господарювання демонструють адаптивність і здатність до цифрової трансформації, інші – вимушено припиняють діяльність через нестачу ресурсів та ринкових можливостей. Аналіз емпіричних даних дозволяє виокремити типові характеристики фермерських господарств, що зберегли економічну життєздатність у період 2021-2025 рр., а також визначити чинники, які зумовили вибуття значної частини виробників із ринку. Фермерські господарства, що продемонстрували стійкість, переважно розташовані у західних та центральних регіонах України (Вінницька, Полтавська, Черкаська області), що зумовлено як географічною безпекою, так і логістичною доступністю [1]. Їхня виробнича спеціалізація орієнтована на експортні культури з високою мобільністю збуту (соняшник, кукурудза, пшениця), що забезпечує гнучкість у змінних ринкових умовах. Важливим чинником виживання стала наявність доступу до державних програм фінансування, зокрема кредитування за програмою «5-7-9%», яку у 2024 році отримали близько 12% фермерських господарств [2]. Крім того, ці господарства активно впроваджували цифрові технології, зокрема GPS-моніторинг, онлайн-платформи збуту, що сприяло оптимізації виробничих процесів та розширенню ринків збуту. Натомість, найбільші втрати зафіксовано у східних та південних регіонах (Донецька – мінус 81%, Херсонська – мінус 93%, Запорізька – мінус 84%), де бойові дії, окупація та руйнування інфраструктури спричинили масове припинення діяльності фермерських господарств. Господарства, що спеціалізувалися на овочівництві та тваринництві, виявилися особливо вразливими через логістичні обмеження, сезонність продукції та низьку експортну орієнтацію. Відсутність фінансових резервів та залежність від поточного врожаю («від урожаю до урожаю») унеможливили реалізацію антикризових стратегій. Крім того, такі господарства не мали диверсифікованих каналів збуту, що обмежувало їхню здатність адаптуватися

до нових умов [3].

У результаті середня продуктивність фермерського сектору зросла не за рахунок загального покращення ефективності, а переважно через вибуття менш ефективних суб'єктів господарювання (результат жорстокої ринкової селекції в екстремальних умовах). Такий ефект «очищення» ринку, хоча й підвищує агреговані показники, водночас свідчить про структурну вразливість сектора та потребу в диференційованій державній підтримці, спрямованій на збереження виробничого потенціалу в критичних регіонах. Соціально-економічні наслідки ринкової селекції є суперечливими: з одного боку – підвищення середньої продуктивності, з іншого – поглиблення просторової нерівності та депопуляція сільських територій Зростання виручки на 161% при скороченні кількості ФГ на 26% маскує трагедію тисяч господарств, що не витримали конкуренції. Цей процес прискорив консолідацію земель, підвищив середню ефективність сектору, але загрожує соціальній стабільності сільських територій через втрату робочих місць та обезлюднення регіонів [4, 5].

Отже, узагальнюючи результати проведеного аналізу, можна зробити висновок, що воєнна економіка виявила критичну залежність фермерського сектору від регіонального контексту, фінансової підтримки та рівня технологічної гнучкості. Територіальна стійкість фермерських господарств має прямий зв'язок із безпековими та логістичними параметрами регіону. Західні та центральні області стали ядром збереження виробничого потенціалу. Галузева структура визначила виживання господарств: орієнтація на експортно привабливі культури забезпечила ліквідність і гнучкість у збуті. Цифровізація та фінансова підтримка стали ключовими факторами адаптації. Господарства, які використовували цифрові інструменти управління та залучали пільгове кредитування, продемонстрували вищу ефективність.

1. Державна служба статистики України (Держкомстат). URL: https://www.ukrstat.gov.ua/ (дата звернення: 10.11.2025).
2. Kryshtal, H., Bezhenar, I., Khimich, S., & Skyba, H. (2025). Financing of agricultural enterprises in times of war as a guarantee of sustainable development of the state economy. Ekonomika APK, 32(2), 28–38. https://doi.org/10.32317/ekon.apk/2.2025.28
3. Malik, M., Shpykuliak, O., Kravchenko, S., Malik, L., & Yuzhykova, V. (2023). Development of farms in wartime conditions. Ekonomika APK, 30(1), 40–50. https://doi.org/10.32317/2221-1055.202301040
5. Schuster, M., & Diouf, I. (2025). Small farm enterprises amid war in Ukraine: Disruption channels and resilience patterns. European Review of Agricultural Economics. https://doi.org/10.1093/erae/jbaf032
6. Bovsh, L., Rasulova, A., Hopkalo, A., Rasulov, R., & Mouloudj, K. (2024). Intersectoral adaptation of Ukrainian farms in the context of war. Ukrainian Black Sea Region Agrarian Science, 28(1), 52–65. https://doi.org/10.56407/bs.agrarian/1.2024.52

БЕРТАШ АНАСТАСІЯ, здобувач вищої освіти
Науковий керівник – **ЛЕОНТЕНКО ОЛЬГА**, к. е. н., доцент,
доцент кафедри соціоекономіки та управління персоналом,
Київський національний економічний університет імені Вадима Гетьмана,
м. Київ

ОБЛІКОВО-АНАЛІТИЧНЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ОЦІНЮВАННЯ СОЦІАЛЬНО ВІДПОВІДАЛЬНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА

У сучасних умовах розвитку економіки посилюється увага до соціальної ролі підприємств, що зумовлює необхідність формування ефективної системи обліково-аналітичного забезпечення оцінки соціально відповідальної діяльності. Соціальна відповідальність бізнесу розглядається як добровільна інтеграція підприємствами соціальних та екологічних аспектів у господарську діяльність і взаємодію із зацікавленими сторонами. Відповідно, для прийняття обґрунтованих управлінських рішень важливим є формування якісної інформаційної бази, яка дозволяє оцінювати результати соціально відповідальної діяльності підприємства.

Система обліково-аналітичного забезпечення відіграє головну роль у формуванні інформації щодо витрат, результатів та ефективності реалізації соціально відповідальних ініціатив підприємства. Така система повинна охоплювати процеси збору, обробки, узагальнення та аналізу даних, пов'язаних із соціальною, екологічною та економічною складовими діяльності підприємства. Науковці зазначають, що належне обліково-інформаційне забезпечення сприяє підвищенню прозорості діяльності підприємства та формує підґрунтя для оцінки ефективності корпоративної соціальної відповідальності [2].

Соціальна відповідальність підприємства охоплює широкий спектр напрямів діяльності: дотримання трудових прав працівників, забезпечення екологічної безпеки, участь у соціальних програмах, взаємодію з громадами та формування етичної ділової практики. Відповідно, оцінювання таких аспектів потребує інтеграції інформації з різних підсистем обліку та аналітики. Зокрема, система соціального обліку підприємства повинна забезпечувати відображення витрат на соціальні програми, благодійну діяльність, екологічні заходи та розвиток персоналу [3].

З метою оцінювання рівня соціальної відповідальності підприємства доцільно використовувати систему аналітичних показників, що відображають результати соціальних інвестицій, рівень соціального захисту працівників, екологічну результативність діяльності та взаємодію підприємства із зацікавленими сторонами. Комплексне застосування таких показників дозволяє оцінити ефективність соціально відповідальної діяльності та її вплив на довгостроковий розвиток підприємства. Як зазначається у наукових дослідженнях, використання системного методичного підходу до оцінювання соціальної відповідальності підприємства сприяє підвищенню інноваційності

бізнесу та зміцненню його конкурентних позицій [1].

Основні інформаційні складові обліково-аналітичного забезпечення оцінювання соціальної відповідальності підприємства наведено у таблиці 1.

Таблиця 1 - **Основні інформаційні складові обліково-аналітичного забезпечення оцінювання соціальної відповідальності підприємства**

№	Складова системи	Характеристика	Джерела інформації
1.	Бухгалтерський облік	Відображення витрат на соціальні програми, екологічні заходи, розвиток персоналу	Первинні документи, регістри обліку
2.	Управлінський облік	Формування внутрішніх показників ефективності соціальних програм	Внутрішня звітність підприємства
3.	Аналітична система	Аналіз впливу соціальної діяльності на економічні результати	Аналітичні розрахунки, показники ефективності
4.	Нефінансова звітність	Відображення соціальних та екологічних результатів діяльності	Звіти зі сталого розвитку, ESG-звіти

Джерело: розроблено автором

Побудова такої системи дозволяє підприємству отримувати комплексну інформацію про результати реалізації соціально відповідальної діяльності та забезпечує основу для її оцінювання.

Важливим інструментом узагальнення інформації є аналітична оцінка показників соціально відповідальної діяльності підприємства, що може здійснюватися на основі системи індикаторів. До них належать показники соціальних інвестицій, рівня розвитку персоналу, екологічної відповідальності, взаємодії з громадою та прозорості діяльності підприємства.

З урахуванням зазначеного побудуємо схематичну модель обліково-аналітичного забезпечення оцінювання соціально відповідальної діяльності підприємства (рис. 1).

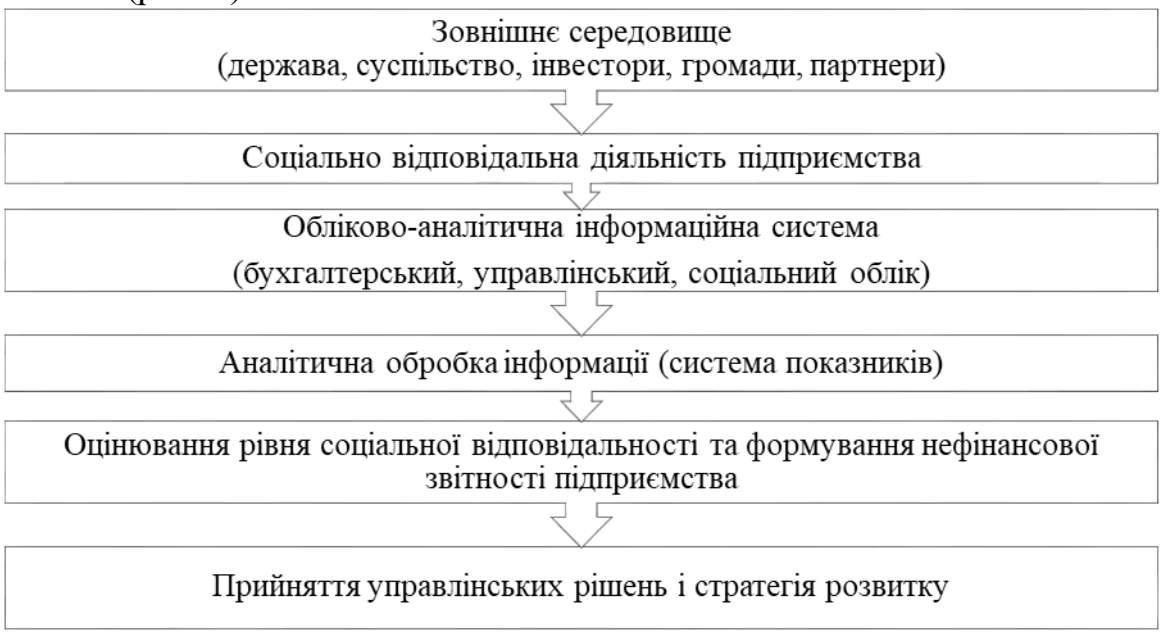


Рис. 1. **Модель обліково-аналітичного забезпечення оцінювання соціально відповідальної діяльності підприємства**

Висновки. Отже, обліково-аналітичне забезпечення оцінювання соціально відповідальної діяльності підприємства є важливим елементом сучасної системи управління бізнесом, оскільки забезпечує формування достовірної та комплексної інформації щодо соціальних, екологічних і економічних результатів діяльності. Використання інтегрованої системи бухгалтерського, управлінського та соціального обліку у поєднанні з аналітичними методами дозволяє здійснювати комплексну оцінку ефективності реалізації соціально відповідальних програм підприємства. Це сприяє підвищенню прозорості діяльності, зміцненню довіри з боку зацікавлених сторін та формуванню передумов для сталого розвитку і підвищення конкурентоспроможності підприємства.

1. Говсєєв Д. Д. Методичний підхід до оцінювання соціальної відповідальності підприємства в умовах інноваційності бізнесу. *Український журнал прикладної економіки та техніки*. 2024. Том 9. № 3. С. 246 – 251. DOI: https://doi.org/10.36887/2415-8453-2024-3-43
2. Покиньчереда В. В., Копняк К. В. Обліково-інформаційне забезпечення корпоративної соціальної відповідальності бізнесу. *Ефективна економіка*. 2021. №10. DOI: 10.32702/2307-2105-2021.10.85
3. Бразілій Н., Крот Ю., Пастернак Я. Система забезпечення соціального обліку підприємств. *Сталий розвиток економіки*. 2024. Вип. 2(49). С. 123-128. DOI: https://doi.org/10.32782/2308-1988/2024-49-19

БІЛОЦЕРКІВЕЦЬ ВОЛОДИМИР, д.е.н., професор,
професор кафедри міжнародної економіки і соціально-гуманітарних дисциплін,
ОЛІЙНИК МИХАЙЛО, здобувач кафедри
міжнародної економіки і соціально-гуманітарних дисциплін,
ЧАГОВЕЦЬ ОЛЕКСІЙ,
здобувач кафедри міжнародної економіки і соціально-гуманітарних дисциплін,
Український державний університет науки і технологій, м. Дніпро

КОНКУРЕНЦІЯ В СИСТЕМІ РИНКОВОЇ ЕКОНОМІКИ: ПРОБЛЕМИ ЗМІСТОВНОГО НАПОВНЕННЯ ТА ІСТОРИЧНОГО РОЗВИТКУ

Ключовим елементом ринкового механізму виступає конкуренція. Вона фіксувалась у такому статусі дві тисячі років тому, в часи Середньовіччя, у Новий час, фіксується й зараз. Це окреслює її надзвичайну важливість у забезпеченні економічного життя, позитивних змін у господарській діяльності та споживанні. Конкуренція виступає у ролі головної сили, що сприяє соціально-економічному розвитку, основним інструментом заощадження ресурсів, зростання якості товарів і рівня життя населення.

Але така багатоаспектність та багатогранність дії конкуренції детермінує складність її для розуміння, визначає необхідність ґрунтовних досліджень її категоріального наповнення, сутнісних та змістовних характеристик. Стає зрозумілим, що тривале існування явища не може залишатись без спроб зрозуміти, описати та інтерпретувати його в термінах економічної науки спільнотою дослідників. Саме такі процеси спостерігались й історія економічних учень залишає нам чимало свідчить щодо інтенсивності та тривалості процесу дослідження конкуренції.

Термін конкуренція має стародавнє походження й походить від латинського слова «concurrere», яке можна перекласти українською як «зіштовхувати» або «зіштовхуватися».

Конкуренція у найбільш загальному трактування представляє собою будь-яке суперництво між низкою суб'єктів за отримання першості у будь-якій області, це герць, що має завершитись перемогою одних та поразкою інших. В економічному аспекті конкуренція представляє собою боротьбу учасників ринку, виробників товарної продукції між собою за більш комфортні та вигідні умови здіснення виробничого процесу, отримання ресурсів та реалізації виготовлених товарів, з метою максимізації доходу чи отримання максимально можливого прибутку. Максимальність може отримати різного змістовного забарвлення – або це максимальний дохід чи прибуток, що взагалі можливий, або це дохід чи прибуток, максимально більший від прибутків та доходів, що отримують інші учасники ринку, або просто більший за доходи інших, а отже, максимальний на ринку чи в галузі.

Конкуренція стає змагальною взаємодією економічних суб'єктів, що має наслідком процвітання переможців та супроводжується зануренням у кризу та подальшим занепадом переможених. Боротьба за ресурси, а потім й за ринки

збуту супроводжували людську цивілізацію протягом усього її існування. З давніх часів єгиптяни та хетти конкурували за доступ до ліванських кедрів, греки та римляни за срібло, греки та карфагеняни за олово тощо. Багато народів пішли з історії, розчинилися у століттях, але пам'ять про їх конкурентні змагання пережила їх.

Тож не дивно, що відносини конкуренції розглядаються економічною наукою як одне з центральних питань дослідницького дискурсу, саме вони виступають у ролі рушійної сили економічного поступу, детермінанти висхідного економічного зростання. Вже у працях каноністів згадуються проблеми конкуренції, навіть питання визначення справедливої ціни не залишається поза простором дії механізму змагання. Учасники економічних відносин змушені конкурувати між собою щодо отримання більшої чи меншої частини доходу, що створюється в процесі виробництва. Більш вдалі учасники отримують більше частку, а не настільки успішні змушені задовольнятися залишками.

Втім, видатний представник неокласичного напряму економічної науки А. Маршалл ще понад 100 років тому зазначав, що змагальність, яку ми маємо змогу постійно фіксувати в господарському житті, є лише другорядним, зовнішнім проявом глибинних процесів, що відбуваються в економічній матерії [1-2].

Конкуренція змушує людей шукати засобів отримати переваги у запеклій боротьбі й логічно призводить о висновку, що перемогти самостійно суперника важко. Але, якщо об'єднати свої зусилля з іншими членами суспільства, іншими суб'єктами господарювання, то сила одного помножиться на потугу інших. Виступаючи у згуртованій масі суб'єктам конкуренції буде легше отримати бажану перемогу. Звідси – формування спільнот, посилення комунікацій, створення тієї системи соціально-економічних відносин, один з варіантів якої ми зараз має можливість спостерігати. Так конкуренція стає рушієм соціального та економічного розвитку. З іншого боку, таке спостереження відкриває першопочаткове розуміння вихідних засад подальшого кластеротворення.

Доба глобалізації стала лише черговою віхою на шляху історичного розвитку відносин конкуренції, але разом з тим, вона внесла суттєві корективи у її змістовне наповнення та вектори подальшого розвитку.

1. Історія економічних учень: підручник [Білоцерківець В.В., Волошенюк В.В., Горін Н.О., Завгородня О.О. та інші]; за ред. В.В. Небрат, Ю.Є. Петруні, В.М. Тарасевича. Київ : Інститут економіки та прогнозування НАН України, 2024. 356 с. URL: https://drive.google.com/file/d/1x_8kiZ1KxftVckzQTpYUr1sXCYkfka2J/view

2. Юхименко П. І., Леоненко П. М. *Історія економіки та економічної думки: Підручник.* Київ : Знання, 2011. 646 с.

БІЛОЦЕРКІВЕЦЬ ВОЛОДИМИР, д.е.н., професор,
професор кафедри міжнародної економіки і соціально-гуманітарних дисциплін,
КОШЕВИЙ МАКСИМ,
аспірант кафедри міжнародної економіки і соціально-гуманітарних дисциплін,
БІЛОЦЕРКОВЕЦЬ ДМИТРО,
здобувач кафедри міжнародної економіки і соціально-гуманітарних дисциплін,
Український державний університет науки і технологій, м. Дніпро

ЗАСАДИ ПІДВИЩЕННЯ ІНВЕСТИЦІЙНОЇ ПРИВАБЛИВОСТІ ЕКОНОМІКИ УКРАЇНИ: НАЦІОНАЛЬНИЙ ТА РЕГІОНАЛЬНИЙ ЗРІЗИ

Забезпечення сталого економічного розвитку на національному та мезорівні, що базується на приматі позитивної динаміки інвестиційних ін'єкцій, насамперед, іноземних та удосконаленні їх структури є задачею апріорі неможливою до розв'язання без активної модернізації інвестиційної сфери, проведення комплексних заходів щодо покращення інвестиційного клімату на регіональному рівні. Ефективні реформи на національному щаблі економіки мають сприяти формуванню ємного вітчизняного ринку, генеруванню потужного платоспроможного попиту з боку заможних споживачів.

На позитивну оцінку заслуговує розуміння нагальної необхідності залучення іноземних інвестицій як підойми забезпечення сталого економічного зростання та відбудови національної економіки. Обговорення інвестиційного плану з адміністрацією Д. Трампа на 800 млрд. дол. є важливим кроком у цьому напрямку. На національному та регіональному рівні постійно розробляються заходи щодо стимулювання припливу прямих іноземних інвестицій, але з прицілом на інституціональні трансформації, які на жаль, відбуваються надто повільно, шляхом паліативів та болючих компромісів.

Тож, імперативом успішного запровадження режиму повсякчасного до універсальності сприяння впровадженню іноземних інвестиційних проектів й на національному, й на регіональних рівнях потрібно формувати групи представників урядових та регіональних органів, що будуть опікуватись розв'язанням нормативних, технічних питань у взаємодії з представниками іноземних інвесторів.

На позитивне ставлення до України та її регіонів для потенційного інвестора відчутну роль відіграє наявність доброї згоди та взаємопорозуміння між українським урядом та відповідними міжнародними фінансовими інституціями.

На жаль, значною перешкодою на шляху розвитку іноземного інвестуванню стає стан вітчизняної банківської системи (рекордне зростання прибутків не є єдиною позитивною ознакою) та додаткові обмеження щодо репатріації капіталів, запроваджені Національним банком України в умовах викликів масштабної агресії з 2022 року. На зараз частково зазначені обмеження скасовані, але виведення капіталу продовжує знаходитись під пильним контролем відповідних органів, повернення кредитів, сплата

дивідендів відбуваються зі значним часовим лагом, що відлякує потенційних інвесторів.

З цієї точки зору, важливою була б роль державної агенції, на яке б було покладено виконання ролі інвестора за умови браку коштів у іноземного інвестора для самостійної реалізації ефективного інвестиційного проекту. Така агенція могла б у своїй діяльності забезпечити фінансування частини (щодо конкретної частки держави чи регіону можна дискутувати) окремого важливого для регіону проекту на засадах державно-приватного або регіонально-приватного партнерства. Додаткові можливості відкриває практика спільного фінансування інвестиційних проектів з боку вітчизняних інвесторів та міжнародних організацій, зокрема, європейських інституцій.

Ризик та прибутки від конкретного інвестиційного проекту мають розподілятись відповідно до визначених умов проекту. Підписана зі США відповідна угода щодо інвестування у розробки мінеральних ресурсів слугує одним з прикладів практичної реалізації зазначених можливостей. Агенція у цьому випадку може (або не може) залежно від умов конкретної угоди реалізувати свій пай у проекті зацікавленому вітчизняному або іноземному його учасникові або вийти (або не вийти) з інвестиційного проекту.

Вагомою перешкодою на шляху розбудови інвестиційно привабливого клімату на національному та регіональному рівнях виступає притаманна Україні надзвичайна зарегульованість на рівні провадження підприємницької, інвестиційної, інноваційної діяльності. Незважаючи на значне спрощення відповідних процедур, проведене урядовими інституціями останніми роками в межах системи ліцензування, вона й надалі є потужним бар'єром на шляху залучення прямих іноземних інвестицій. Іноді й дотепер спостерігаються безпосередні, досить свавільні порушення з боку державних органів стосовно іноземних інвесторів [1, 2, 3].

Гадаємо, що в цьому контексті слід активно задіювати ефективні методи провадження інвестиційної політики. На законодавчому рівні потрібно запровадити заходи, що мають забезпечити подальше спрощення діяльності іноземних інвесторів в Україні. Багато чого у цьому напрямі вже зроблено, скасовано абсолютну більшість вимог на отримання ліцензій у більшості видів економічної діяльності. Інвестиційна діяльність зараз реалізується набагато простіше з формальної точки зору, аніж 10 чи 15 років тому. Але потрібні подальші вдосконалення в руслі реалізації європейської інтеграції.

1. Залучення прямих іноземних інвестицій в економіку України: проблеми та політика активізації : монографія / В. С. Кравців, М. І. Мельник, В. Б. Антонов. Львів : ІРД НАН України. 2011. 368 с.
2. План відновлення України. URL: https://recovery.gov.ua/
3. Економічна стратегія: зростання через інвестиції. Міністерство розвитку економіки, торгівлі та сільськогогосподарства України. 2021. URL: https://drive.google.com/file/d/1YShUX85F9aaw BCDeCu68X0BLoivaNLhp/view

БІЛЬ МАР'ЯНА, д.е.н., старший науковий співробітник,
провідний науковий співробітник відділу
проблем соціально-гуманітарного розвитку регіонів
СЕМЕХА НАЗАР, здобувач третього освітньо-наукового рівня
ДУ «Інститут регіональних досліджень ім. М.І. Долішнього НАН України»

САМОЗАЙНЯТІСТЬ У СИСТЕМІ РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМНИЦТВА ТА РИНКУ ПРАЦІ В УКРАЇНІ[2]

Самозайнятість є драйвером активізації економічного середовища та стабілізації ситуації на ринку праці в періоди криз. Для України в умовах повномасштабної війни підтримка самозайнятості є національним інтересом. Натомість політика держави поки відображає зростаючий тиск на підприємницьке середовище з підвищенням податкових зобов'язань малого і середнього бізнесу. Тому наукові дослідження на предмет визначення ролі самозайнятості у розвитку підприємництва та ринку праці для України є актуальними та мають високе практичне значення, адже дозволяють апелювати до необхідності підтримки, а не ускладнення діяльності.

Визначення ролі самозайнятості для економіки, підприємництва та ринку праці дозволяє здійснити оцінка її стану в Україні:

1. *Самозайнятість є найбільш поширеною формою підприємницької активності*. Частка ФОП у структурі діючих суб'єктів господарювання України у 2014-2023 роках становила від 80,4 % до 84,9 % [1]. Для порівняння, в ЄС частка малих і мікропідприємств (з кількістю працівників до 50 осіб) складає 99 % [2]. З цього можна зробити висновок, що в Україні частка ФОП на рівні понад 80 % визначає їх головну роль у структурі підприємництва. Однак цей показник є нижчим, ніж в ЄС, що підтверджує потенціал розвитку самозайнятості в Україні у кількісному і структурному аспектах.

2. *Самозайнятість на визначеному рівні є індикатором економічного зростання*. Виникає питання, який рівень самозайнятості засвідчує позитивний вплив на економіку. Для пошуку відповідей порівняємо частку самозайнятих у структурі зайнятого населення в Україні та ЄС. За період 2012-2024 років частка самозайнятих в ЄС скоротилась з 16,9 % до 13,7 %. Серед держав ЄС вищий рівень самозайнятості у Греції, Італії, Польщі, Румунії. Прикладом успішного виходу з російського (радянського) впливу та ефективної євроінтеграції є Польща, де частка самозайнятих стабільно перевищує середній показник по ЄС. Інший приклад – Німеччина як найбільш розвинена держава ЄС за масштабами та структурою економіки, в якій самозайнятість на рівні менше 9 %, причому цей показник постійно знижується після 2012 року. Причинами цьому є свідомий вибір німцями найму замість самозайнятості та помітне скорочення «solo self-employment» (самозайнятих без найму) після

[2] Тези підготовлено в межах НДР «Трансформація ринку праці Карпатського регіону України в перспективі повоєнного відновлення» (№ ДР 0124U000984).

2022 року.

Якщо підсумувати, то для України прикладом щодо розвитку самозайнятості є Польща, коли велика частка самозайнятих (19,5 % у 2024 році) поєднується з розвиненою структурою малого бізнесу, а не з бідністю чи браком робочих місць. Тому висновуємо, що частка самозайнятих понад 20 % є індикатором структурних диспропорцій на ринку праці та проблем з доступністю формальної і гідної праці. Частка самозайнятих на рівні 15-20 % є чинником економічного зростання, але за умов: економічних – розвинутий сектор малого і середнього бізнесу, збалансований ринок праці, висока продуктивність праці, низька частка неформальної економіки; інституційно-правових – стабільність, захищеність, прозорість регулювання, підтримка (інфраструктурна, інформаційна), кооперація; інноваційних – розвинутий сектор цифрової, креативної економіки; соціальних – високий добробут, освітньо-кваліфікаційний рівень населення.

За таких умов самозайнятість є свідомим вибором, а не способом виживання. Частка самозайнятості на рівні 15-20 % є оптимальною, оскільки:

(а) зберігає традиції господарювання, що відображаються у вищій схильності до самозайнятості – цей аспект притаманний українцям;

(б) у синергії з сектором найму формує конкурентний ринок праці та економіку з ознаками стійкості й інноваційної орієнтованості.

3. *Самозайнятість створює робочі місця*. Структура населення України за статусом зайнятості до 2021 року (останні опубліковані Державною службою статистики України дані) показує скорочення кількості самозайнятих з 17 % до 15 %. Пам'ятаючи про умовність рівня самозайнятості як індикатора економічного розвитку (див. п. 2), скорочення частки самозайнятих відображало покращення ситуації на ринку праці та в економіці.

Доступні новіші дані щодо кількості зайнятих ФОП. До 2023 року ФОП забезпечували зайнятість для 32 % населення [1].

Зростає кількість самозайнятих осіб, які займаються незалежною професійною діяльністю. У 2025 році в Україні показник досягнув максимального значення 28,3 тис. осіб [3; 4].

Таким чином, самозайняті до повномасштабної війни становили до 15 % зайнятого населення. На ФОП як ключових представників сектору самозайнятості припадає понад 30 % зайнятого населення в Україні, 38-53 % у Карпатському регіоні. Відтак самозайнятість, попри незначні виробничі масштаби, відіграє помітну роль у створенні робочих місць.

Залишається невикористаним потенціал розвитку офіційної сегменту незалежної професійної діяльності. Попри зростання чисельності самозайнятих у сфері незалежної професійної діяльності в Україні, її масштаби є низькими і такими, що не відображають реальну ситуацію. Особливо це стосується вторинної зайнятості для освітян і науковців, фахівців у сфері охорони здоров'я, соціальної роботи, транспортування і логістики, інформаційних технологій), креативних індустрій, надання ремонтних послуг.

4. *Самозайнятість формує кадрове забезпечення сектору мікро- і малого підприємництва*. Структура суб'єктів господарювання за кількістю працівників показує приблизно однаковий розподіл суб'єктів з персоналом до 9 осіб (близько 37 %) і більше 250 осіб (34 %). Частка ФОП з кількістю працівників до 9 осіб коливається від 87 % (2018 рік) до 92 % (2022-2023 роки). ФОП з персоналом до 50 осіб в останні роки становлять 6,5 % [1].

Після 2019 року в Україні постійно зростає частка ФОП з персоналом до 9 осіб. Більш негативною тенденцією є помітне скорочення ФОП з персоналом до 49 осіб, що вказує на (а) обмежені можливості розвитку та/або (б) нелегальне працевлаштування частини персоналу. У довгостроковій перспективі така ситуація зумовлює закріплення бізнес-моделей самозайнятих, орієнтованих на обмежене масштабування, а не на сталий розвиток.

5. *Самозайнятість створює можливості економічної активності у малих містах і сільських поселеннях*. У структурі населення за статусом зайнятості в міських поселеннях частка найманих працівників складає близько 90 %, коли у сільських поселеннях – 70 %. Відповідно частка самозайнятих у сільських поселеннях вища – майже 29 % проти 8,5 % у міських поселеннях.

Отож, у сільських поселеннях помітно вища частка самозайнятих, ніж у міських. З одного боку, це частково вирішує проблему безробіття в сільських громадах, але в дійсності вища частка самозайнятих є результатом адаптації сільського населення до відсутності робочих місць на засадах найму. Можливості ведення особистих селянських господарств, фермерства, організації крафтового виробництва, послуг сільського туризму та ін. формують значний потенціал самозайнятості сільського населення, реалізація якого потребує інституційної підтримки та спрямування в продуктивні форми економічної діяльності.

Підсумовуючи, слід зазначити, що повна реалізація потенціалу самозайнятості як чинника розвитку підприємництва та ринку праці можлива за умови формування належної політики багаторівневого врядування. Також має розвиватись інституційне середовище соціального діалогу. Поки це слабка ланка підтримки самозайнятості в Україні. Тому в подальших дослідженнях авторів інструментарій соціального діалогу в розвитку самозайнятості буде розглянуто більш детально.

1. Економічна статистика / Економічна діяльність / Діяльність підприємств: Державна служба статистики України. URL: https://www.ukrstat.gov.ua/operativ/menu/menu_u/sze_20.htm
2. Micro & small businesses make up 99% of enterprises in the EU: Eurostat (25.10.2024). URL: https://ec.europa.eu/eurostat/web/products-eurostat-news/w/ddn-20241025-1?utm_source=chatgpt.com
3. Майже 300 млн грн податку вже сплатили самозайняті у 2025 році. Кількість самозайнятих росте від початку повномасштабної: Opendatabot (4.07.2025). URL: https://opendatabot.ua/analytics/self-employed
4. Доходи зведеного бюджету України: Мінфін. URL: https://index.minfin.com.ua/ua/finance/budget/cons/income/2025/

БІНЕРТ ОЛЕСЯ, к.е.н, доцент, доцент кафедри менеджменту та розвитку територій імені Євгена Храпливого,
СОКАЛЬСЬКА АНАСТАСІЯ, здобувач вищої освіти
Львівський національний університет ветеринарної медицини та біотехнологій імені С. З. Ґжицького, м. Львів

ІННОВАЦІЙНІ ПІДХОДИ ДО УПРАВЛІННЯ КОМУНІКАЦІЯМИ В АГРАРНОМУ БІЗНЕСІ

Сучасний аграрний бізнес функціонує в умовах цифрової трансформації, де ефективні комунікації стають ключовим фактором конкурентоспроможності. Технологічні інновації дозволяють підприємствам швидше обмінюватися інформацією, управляти процесами та підвищувати прозорість взаємодії із партнерами. З огляду на це, виникає потреба у впровадженні нових підходів до управління комунікаціями, що забезпечують адаптивність та оперативність.

У дослідженні розглянуто сучасні інструменти та технології, які формують нову модель комунікативного управління в агросекторі.

Використання цифрових платформ та ERP-систем. Сучасні аграрні компанії активно впроваджують ERP-системи (SAP, AgroOnline, Soft.Farm), які забезпечують централізацію інформаційних потоків. Це дозволяє скоротити час на обмін даними між підрозділами, автоматизувати звітність, мінімізувати людський фактор у комунікаціях, покращити контроль за виробничими процесами. [2]

Технології точного землеробства як комунікативний інструмент GPS-моніторинг, датчики, дрони та супутникові дані створюють новий тип інформаційних комунікацій всередині підприємства. Дані про стан ґрунту, техніки, врожаїв передаються у реальному часі, забезпечуючи швидке прийняття управлінських рішень, координацію між агрономами, технічним персоналом та менеджерами, зниження ризиків завдяки прогнозуванню.

CRM-системи для роботи з партнерами та клієнтами. В агробізнесі формується тенденція до використання CRM-систем (BAS CRM, HubSpot, AmoCRM). Це дає можливість підтримувати зв’язки з партнерами, вести історію взаємодій із постачальниками та покупцями, швидко реагувати на запити і покращувати сервіс. [3]

Інноваційні канали зовнішньої комунікації. Провідні агропідприємства активно використовують digital-маркетинг, а саме соціальні мережі (Facebook, Instagram, TikTok) для формування бренду роботодавця та реклами продукції, відеоконференції (Zoom, Google Meet) для переговорів із міжнародними партнерами, чат-боти для інформаційної підтримки фермерів і клієнтів.

Big Data та аналітичні системи. Аналітичні платформи дозволяють прогнозувати врожайність, аналізувати ринок, автоматично формувати аналітичні звіти для менеджменту, підсилювати стратегічні комунікації на основі даних, а не інтуїції. [1] Далі на діаграмі відобразимо відсоткове співвідношення розподілу інноваційних технологій.

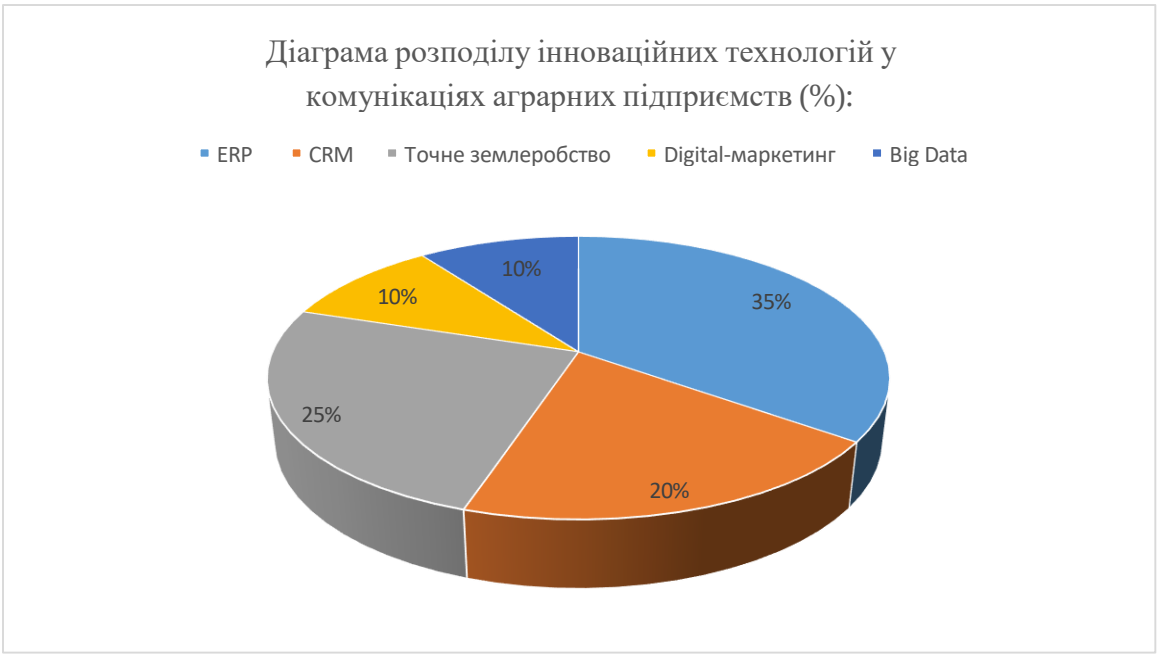


Рис. 1. **Розподілу інноваційних технологій**

Інноваційні підходи до управління комунікаціями в аграрному бізнесі сприяють підвищенню ефективності виробництва, покращенню внутрішньої координації та зміцненню зовнішніх зв'язків. Доцільним є подальше впровадження цифрових платформ, розвиток точного землеробства та розширення аналітичних інструментів для прийняття рішень. Перспективним напрямом також є інтеграція штучного інтелекту для автоматизації комунікаційних процесів.

1. European Commission. Agriculture and Rural Development Reports. 2023.
2. Долбнєва Д. В. Інноваційні технології в управлінні аграрними підприємствами. Київ: КНЕУ. 2021.
3. Шпикуляк О. Г., Малік М.Й. Інституціональний аналіз розвитку підприємництва в аграрному секторі економіки: методичний аспект. Економіка АПК. №6. 2019. С.73-82.

БОДНЯ ДМИТРО, викладач циклової комісії фінансово-економічних дисциплін
Фаховий коледж зварювання та електроніки імені Є.О. Патона, м. Дніпро

СУЧАСНЕ ЦИФРОВЕ ІНФОРМАЦІЙНЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ЯК ОДНА З УМОВ СТІЙКОГО РОЗВИТКУ СТРАХОВОЇ КОМПАНІЇ

На сучасному страховому ринку для ефективної роботи компанії необхідно застосовувати різноманітні методи та інструменти управління, серед яких важливе місце займає системний менеджмент. Він охоплює фінансове, стратегічне, операційне, маркетингове та соціальне управління. Системний менеджмент передбачає постійний пошук, упорядкування, аналіз та використання значних обсягів інформації.

Ефективність роботи страхової компанії забезпечується використанням матеріальних, трудових, фінансових та інформаційних ресурсів. Особливістю інформаційного ресурсу є постійна потреба у достовірних даних, хоча їх отримання не є основною метою діяльності страховика. Інформація необхідна для прийняття правильних управлінських рішень, а її відсутність створює невизначеність. Тому виникає потреба у всебічному аналізі зовнішніх і внутрішніх чинників, що можуть впливати на результативність роботи компанії. Для цього страховик має володіти відповідними базами даних щодо поточної та стратегічної діяльності, а також інформацією про тенденції розвитку страхового ринку.

Сучасний страховий ринок характеризується високим рівнем непередбачуваності результатів, що зумовлює ризиковий характер діяльності страховиків. Тому необхідним є пошук шляхів та організація роботи, спрямованої на зниження ризиків, а також на формування навичок отримання й збільшення прибутку в умовах невизначеності господарського середовища. Важливу роль у цьому процесі відіграє інформаційне забезпечення, яке є основою для прийняття та реалізації управлінських рішень. Його складовими виступають інформаційні ресурси, програмне забезпечення та інформаційно-аналітична діяльність.

Інформаційне забезпечення страхової компанії охоплює такі процеси, як надходження, обробка, кодування, зберігання та передавання даних. Його розробка та впровадження мають бути спрямовані на використання сучасних технічних засобів, що забезпечують своєчасне отримання необхідної інформації органами управління.

Інформаційне забезпечення страхової компанії має включати кілька ключових складових, необхідних для ефективного та безперервного розвитку [1]: 1. Інформаційний фонд, що формується з даних, потрібних для прийняття оптимальних управлінських рішень. Його обсяг визначається джерелами поповнення та завданнями, які необхідно вирішити, а також рівнем комп'ютеризації управлінських процесів; 2. Спеціальні методи та інструменти інформаційного забезпечення, що охоплюють використання матриць, таблиць

документообігу та інших організаційних засобів; 3. Методи обробки даних, серед яких основними є планування, прогнозування, економічний та фінансовий аналіз.

Сучасні інформаційні системи страхової компанії виконують низку важливих функцій, серед яких – вирішення основних завдань бухгалтерського обліку, формування управлінських баз даних клієнтів за різними видами страхування, накопичення інформації щодо окремих страхових послуг, а також організація ефективних комунікацій між страховиком й страхувальником.

Розвиток страхової компанії здійснюється шляхом опрацювання аналітичної інформації про конкурентне середовище з усього інформаційного потоку. Це дозволяє спростити аналіз страхових послуг та вирішувати важливі завдання, серед яких [1]: виокремлення конкурентно-аналітичної інформації з загального масиву даних; забезпечення динамічності та циклічності конкурентно-аналітичної інформації; пріоритетна взаємодія керівництва компанії з командою, що займається збором та аналізом конкурентно-аналітичних даних.

Комплексний аналіз конкурентно-аналітичної інформації дозволяє страховій компанії зменшити рівень невизначеності та ризику під час прийняття управлінських рішень. Завдяки такому аналізу стає можливим своєчасне коригування рішень відповідно до змін у зовнішньому середовищі.

Однією з ключових умов стабільного розвитку страхової компанії сьогодні є реалізація страхових послуг через Інтернет. Мережа виступає важливим інформаційним ресурсом, що забезпечує збір, обробку та зберігання даних. Страхові продукти, які пропонуються онлайн, мають бути максимально стандартизованими та не вимагати додаткової оцінки з боку страховика. Такий канал збуту є економічно вигідним, працює цілодобово та водночас виконує функцію реклами. Використання Інтернету сприяє стійкому розвитку компанії, оскільки дозволяє залучати нових клієнтів, утримувати існуючих та збільшувати обсяги продажу страхових послуг.

Серед основних переваг використання Інтернету в страховому менеджменті варто відзначити спрощення процесу страхування, скорочення часу та витрат, автоматизацію розрахунку страхової суми й тарифів за допомогою спеціальних калькуляторів, а також мінімізацію впливу людського фактору під час укладання договорів страхування.

Однією з новітніх розробок на українському ринку інтернет-страхування є електронна біржа перестрахування «FlyRe», яка відкриває для учасників страхового ринку нові можливості та дозволяє у режимі онлайн передавати й приймати ризики за допомогою аукціонного методу. Система доступна з будь-якого пристрою – комп'ютера, планшета чи смартфона, підключеного до Інтернету. Серед її переваг варто виділити високу швидкість проведення перестрахування, зниження витрат на управління ризиками, використання автоматизованої системи документообігу та можливість контролювати всі процеси перестрахування. Завдяки цьому «FlyRe» забезпечує страховика

необхідним інформаційним ресурсом і сприяє ефективній діяльності, що підтримує стійкий розвиток компанії на страховому ринку.

Збільшення частки «постійних клієнтів» є одним із ключових завдань менеджерів усіх рівнів, адже саме це сприяє зростанню фінансових результатів діяльності підприємства. Такий процес забезпечує можливість постійної модернізації компанії, що, у свою чергу, підвищує її технологічний рівень. Технологічна складова формується завдяки автоматизації більшості процесів, що дозволяє значно прискорити прийняття управлінських рішень. Важливим чинником у цьому є сервісна політика підприємства, яка безпосередньо впливає на розширення бази «постійних клієнтів». Її розробка та впровадження становлять важливу частину адміністративного менеджменту. Якісна сервісна політика повинна демонструвати конкурентні переваги підприємства на всіх етапах – від моменту замовлення до його виконання [2].

Важливим елементом формування клієнтського капіталу є правильно розроблена CRM-система підприємства, орієнтована на клієнтський сервіс та роботу з базами даних, що містять інформацію про клієнтів і їхні операції. CRM-платформа охоплює всі ланки діяльності компанії, а її ключовим компонентом виступає клієнтська база, яка має постійно розвиватися. Крім того, важливими чинниками залучення нових клієнтів є: ефективні системи комунікацій (реклама, технології швидких продажів, SMM-просування тощо), збутова політика підприємства (управління ланцюгами постачання, логістична стратегія), сервісна політика та репутація торговельної марки [3].

Таким чином, подальший розвиток страхування в Україні неможливий без якісного інформаційного забезпечення страхової діяльності. Це вимагає від компаній проведення комплексного аналізу наявних інформаційних ресурсів, впровадження сучасного програмного забезпечення та організації результативної інформаційно-аналітичної роботи. Для забезпечення стабільного розвитку та ефективного використання інформації менеджери повинні реалізувати такі завдання: створення єдиної бази даних, що охоплює клієнтів, страхові продукти та інші ключові показники; технічна підтримка процесів обробки й аналізу інформації шляхом використання новітніх програмних рішень; гарантування належного рівня безпеки та захисту інформаційних ресурсів компанії.

1. Приказюк Н.В., Моташко Т.П. Роль інтернету в реалізації страхових послуг. Вісник Київського національного університету імені Тараса Шевченка. Економіка. 2014. Вип. 3. С. 45–52.
2. Гулик Т.В., Бодня Д.А. Клієнтський капітал підприємства як важлива складова створення доданої вартості. Актуальні проблеми та перспективи розвитку обліку, аналізу та контролю в соціально-орієнтованій системі управління підприємством: Матеріали VII Всеукраїнської науково-практичної конференції (28-29 березня 2024 р.), Полтава. 2024. С. 606–609.
3. Гулик Т.В., Бодня Д.А. Особливості та значення клієнтського капіталу в організаційно-економічному управлінні підприємством. Молодий вчений. 2024. № 5 (129). С. 123–127. URL: https://molodyivchenyi.ua/index.php/journal/article/view/6218/6082 (дата звернення: 20.03.2026).

БУРЛАКА ОЛЬГА, викладач кафедри права та економіко-фінансової безпеки
Академія рекреаційних технологій і права, м. Луцьк

ІННОВАЦІЙНО-ІНВЕСТИЦІЙНІ ЧИННИКИ СТРАТЕГІЧНОГО РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВ ЕЛЕКТРОЕНЕРГЕТИКИ В УМОВАХ СТАЛОЇ ТРАНСФОРМАЦІЇ ЕКОНОМІКИ

Сучасний розвиток економіки України супроводжується глибокими структурними змінами, зумовленими потребою зміцнення енергетичної безпеки, скорочення вуглецевої інтенсивності виробництва та інтеграції до європейського економічного простору. У цих умовах електроенергетичні підприємства відіграють ключову роль у забезпеченні економічної стійкості держави, оскільки саме від їх функціонування залежить стабільність виробництва, соціальна безпека та інвестиційна привабливість країни. Відповідно, розвиток галузі потребує узгодженого поєднання технологічних новацій і довгострокових фінансових рішень.

Одним із пріоритетних напрямів модернізації є розвиток відновлюваної енергетики. Як зазначають О. В. Кубатко та ін., альтернативна енергетика виступає важливим чинником підвищення енергетичної стійкості держави. Поряд із альтернативними джерелами енергії мають розвиватися і «розумні енергетичні мережі», котрі включають у себе системи моніторингу та діагностики, забезпечуючи постійний моніторинг стану мережі. [1]. Водночас інноваційна активність підприємств залишається обмеженою через дефіцит фінансових ресурсів, значний знос основних фондів і нестабільність регуляторного середовища.

Технологічне оновлення передбачає не лише модернізацію генеруючих потужностей, а й впровадження сучасних цифрових рішень. У цьому контексті доцільно враховувати підходи до розвитку інноваційного потенціалу підприємств, запропоновані С. Ярмусом, який акцентує на необхідності системного впровадження інновацій у бізнес-процеси [2]. Використання Smart Grid, систем накопичення енергії та цифрових платформ управління енергопотоками дозволяє підвищити ефективність функціонування галузі, зменшити втрати та забезпечити гнучкість енергосистеми.

Фінансове забезпечення цих процесів потребує формування стабільної інвестиційної бази. Залучення іноземних інвестицій у проєкти відновлюваної енергетики є складним, але необхідним завданням, особливо в умовах воєнних та післявоєнних трансформацій [3]. У цьому контексті важливими є розвиток механізмів державно-приватного партнерства, а також використання ресурсів міжнародних фінансових організацій.

Суттєвий вплив на розвиток галузі мають і сучасні безпекові виклики. Пошкодження енергетичної інфраструктури та необхідність її відновлення вимагають нових підходів до реалізації енергетичних проєктів. За результатами досліджень Л. Й. Гнилянської, Н. О. Шпак та О. Я. Побурка, ефективність реалізації таких проєктів значною мірою залежить від інституційних умов,

особливо в екстремальних ситуаціях [4].

Важливу роль відіграє інституційне середовище. Ефективне державне регулювання передбачає прозорість процедур, стабільність законодавства та незалежність регуляторних органів. Саме ці фактори формують довіру інвесторів і визначають можливості реалізації інноваційних проєктів.

У цьому контексті актуалізується оновлення нормативно-правової бази у сфері інновацій. У лютому 2025 року Верховна Рада України підтримала у першому читанні проєкт Закону України «Про підтримку та розвиток інноваційної діяльності», спрямований на формування цілісної державної інноваційної політики. Його реалізація може посилити взаємодію між наукою і виробництвом та стимулювати розвиток інноваційно орієнтованих підприємств.

Узагальнюючи, варто зазначити, що стратегічний розвиток підприємств галузі повинен базуватися на інтеграції інноваційних рішень, інвестиційної стабільності та ефективного регулювання з боку держави. Пріоритетними напрямами залишаються модернізація потужностей, розвиток відновлюваної енергетики, цифровізація управління, розширення фінансових інструментів та підтримка науково-дослідної діяльності.

Таким чином, комплексна реалізація інноваційно-інвестиційних підходів визначає можливості модернізації електроенергетики, підвищення її конкурентоспроможності та зміцнення енергетичної безпеки держави в довгостроковій перспективі.

1. Кубатко О. В., Калініченко Л. В., Треус А. В., Лін Д., Міщенко Ю. Альтернативна енергетика як напрям енергетичної стійкості країни. Підприємництво та інновації. 2024. № 32. С. 64–70. DOI: https://doi.org/10.32782/2415-3583/32.10
2. Ярмус С. Стратегії підвищення інноваційного потенціалу підприємств у сучасному бізнес-середовищі. Сталий розвиток економіки. 2025. DOI: https://doi.org/10.32782/2308-1988/2024-51-43
3. Завербний А., Кіс М., Білоус Ю. Проблеми і перспективи залучення зовнішніх інвестицій у проекти відновлюваної енергетики України у воєнний та післявоєнний періоди. Економіка і суспільство. 2023. № 51. DOI: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-51-10
4. Гнилянська Л. Й., Шпак Н. О., Побурко О. Я. Інституційні чинники втілення інноваційних проектів відновлювальної енергетики в екстремальних умовах. Економіка і суспільство. 2025. № 74. DOI: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-74-149

ВАСИШАК ДМИТРО, здобувач вищої освіти
Науковий керівник – **МІГА ВОЛОДИМИРА**, к.е.н., доцент,
доцент кафедри менеджменту, економіки та туризму
Львівський інститут ПрАТ «ВНЗ «МАУП», м. Львів

ШЛЯХИ УДОСКОНАЛЕННЯ КОРПОРАТИВНОЇ КУЛЬТУРИ ОРГАНІЗАЦІЇ

Одним зі стратегічних чинників ефективності управління організацією виступає корпоративна культура, що представляє собою галузь нових знань в менеджменті і не має єдиного тлумачення. Узагальнюючи наукові підходи можемо визначити, що вона являє собою одну з організаційних підсистем, яка впливає на формування функцій адаптації та ідентифікації персоналу організації.

Специфічні форми існування управлінської системи організації, що охоплює цілісну систему ієрархії цінностей трудового потенціалу організації через різноманітні способи їх практичної реалізації представляють сутнісну характеристику корпоративної культури, складовими якої є: справедливість, повага, мова спілкування, трудова етика, комунікаційні можливості, методи стимулювання, дрес-код тощо.

Еталон формування корпоративної культури організації надав американський психолог Едгар Х. Шейн як модель рівня культури на основі їх видимості, що проявляється у її базових передумовах, які ховаються під поверхнею артефактів і акцентованих цінностей:

1. артефакти: видимі організаційні структури та процеси;
2. підтримка цінностей: стратегії та цілі;
3. базові положення: прийняті на віру думки, переконання та почуття [1].

Формування корпоративної культури організації сприяє активності персоналу, збалансованості її стратегічних завдань, зростанню інвестиційно-інноваційної привабливості, прискоренню процесу інтеграції, а також створенню ефективної команди для реалізації інноваційних проектів. На думку А. Ващенка та О. Ніфатової під корпоративною культурою розуміється система матеріальних і духовних цінностей, які взаємодіють між собою, що відображаються в поведінці, комунікації та взаємодії колективу із зовнішнім середовищем, а також відображає індивідуальність самої організації. При цьому, до джерел формування такої культури відносять: структуру, форми і способи організації діяльності, систему особистих цінностей, індивідуально-своєрідні способи їх реалізації, уявлення щодо оптимальних і припустимих моделей поведінки персоналу організації, що відображає систему внутрішньо групових цінностей. Серед шляхів формування корпоративної культури дослідники виділяють:

- власну культуру, що обумовлюється роботою керівника чи власника організації;
- довгострокову практичну діяльність;

- штучне формування корпоративної культури фахівцями консультаційних організацій;

- природній відбір інноваційних норм, правил та стандартів [2].

Одним з ключових шляхів удосконалення корпоративної культури організації є розробка та практичне впровадження у підприємницькій діяльності організації Корпоративного Кодексу, як внутрішнього документа, який направлений на одержання персоналом необхідної інформації про організацію, зокрема: бізнес-процеси, ідеологія, дрес-код, рамки поведінки, спілкування та комунікації, емоційний, морально-психологічний та духовний простір. Такий кодекс має розроблятися із залученням відповідних експертів, фахівців, керівництва, менеджерів та провідних фахівців організації з урахуванням таких умов:

- місію соціалізації щодо новоприйнятих працівників;

- філософію розвитку організації з метою поширення бачення бізнесу на співробітників;

- внутрішні комунікації для формування внутрішнього іміджу;

- цільовий образ, що відображає стандарти спілкування, цінності та особливості інформаційного обміну, що підходять для конкретного бізнесу і відповідають очікуванням персоналу організації [2].

До шляхів удосконалення корпоративної культури організації належать такі напрямки щодо оптимізації витрат на розробку Корпоративного Кодексу, що дозволить ефективно управляти колективом, зокрема: оцінювання рівня поточного стану корпоративної культури; окреслення ключових напрямків інноваційного розвитку корпоративної культури організації; розподіл видів витрат згідно основних напрямів розвитку корпоративної культури; безпосередня розробка та упровадження основних напрямків витрат та формування корпоративної культур організації; оцінка ефективності управління впровадження та розвитку корпоративної культури.

Отже, розробка та цілісне впровадження у господарській діяльності організації Корпоративного кодексу, а також прийнятих на його основі й затверджених керівником організації відповідних заходів щодо удосконалення корпоративної культури сприятимуть: покращенню соціально-психологічних відносин у колективі, об’єктивній діагностиці існуючого морально-психологічного клімату у колективі, покращенню стану реалізації місії та цілей діяльності організації, ефективності у розподілі повноважень та обов’язків між різними рівнями управління, актуалізації інформаційного забезпечення працівників про діяльність організації, а також налагодження зворотного зв’язку між співробітниками та керівництвом організації.

1. Модель рівня культури (Едгар Х. Шейн). URL: hyperkulturell.de

2. Ващенко А.А., Ніфатова О.М. Формування корпоративної культури як основи прийняття управлінських рішень. Освітньо-інноваційна інтерактивна платформа «Підприємницькі ініціативи» : матеріали доп. ІІ Всеукраїнської Інтернет-конференції. Київ, 2017. С. 263-269.

ВДОВІНА ЮЛІЯ, здобувачка вищої освіти
Науковий керівник – **ЗОМЧАК ЛАРИСА**, к.е.н., доцент,
Доцент кафедри економічної кібернетики
Львівський національний університет імені Івана Франка, Львів

ОЦІНЮВАННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ РЕГІОНАЛЬНОГО ІННОВАЦІЙНОГО РОЗВИТКУ УКРАЇНИ МЕТОДОМ DEA

В умовах повномасштабної війни та гострого дефіциту ресурсів стратегічного значення набуває не лише обсяг залучених інвестицій, а й якість управлінських рішень щодо їхньої трансформації у конкретні результати. Традиційні методи аналізу часто ігнорують аспект відносної ефективності, фокусуючись лише на кількісних показниках. Застосування методу Data Envelopment Analysis (DEA) дозволяє ідентифікувати приховані резерви регіональних систем та виявити моделі успішної адаптації територій до кризових умов, що є критично важливим для формування політики поствоєнного відновлення.

Регіональний розвиток як об’єкт дослідження науковців моделюють за допомогою широкого набору кількісних інструментів, наприклад, дискримінантний аналіз [1], авторегресійний підхід [2], класифікація методами логістичної регресії [3], багатовимірний статистичний аналіз [4], кластерний аналіз [5] тощо.

Мета дослідження полягає у порівняльному оцінюванні відносної ефективності використання інноваційних ресурсів регіонами України у 2023–2024 роках та виявлення диспропорцій між витратами на науку і реальним інноваційним виходом.

Об’єктом дослідження виступають регіональні соціально-економічні системи України.

Реалізації оцінювання в середовищі Python було побудовано вхід-орієнтовану модель DEA, що передбачає мінімізацію витрат за умови збереження заданого рівня виходу.

Структура моделі включає:

Вхідні змінні:

- витрати на виконання наукових досліджень і розробок (млн грн);
- витрати на інновації промислових підприємств (млн грн).

Вихідна змінна:

- кількість інноваційно активних підприємств (одиниць).

Цільова функція спрямована на визначення коефіцієнта ефективності. Якщо значення коефіцієнта ефективності становить одиницю, то регіон формує «межу ефективності», а якщо менше, ніж одиниця, то регіон вважається відносно неефективним.

Аналіз результатів 2023 року дозволив виявити феномен «малих гігантів», а саме Закарпатської та Полтавської областей. Закарпатська область при

мінімальних вкладеннях у науку (72 млн грн) забезпечила роботу семи інноваційних підприємств, що математично відповідає еталонній межі. Натомість м. Київ, попри колосальні витрати (понад 14 млрд грн сукупно), демонструє критично низьку відносну ефективність (коефіцієнт ефективності 0,03), що пояснюється надмірною ресурсомісткістю процесу отримання одиниці результату та ефектом спадної віддачі від масштабу.

Таблиця 1 - **Результати DEA-моделювання ефективності регіонів**

Регіон	Коефіцієнт θ (2023)	Коефіцієнт θ (2024)	Статус
Закарпатська обл.	1,0000	0,8540	Еталон (2023)
Полтавська обл.	1,00	1,00	Стабільний еталон
Чернігівська обл.	0,328	1,00	Стрімке зростання
Одеська обл.	0,78	1,00	Новий лідер
м. Київ	0,03	0,06	Низька відносна ефективність

Джерело: обчислено автором

Додатковий аналіз слабких змінних вказує на наявність значних «надлишків» вхідних ресурсів у великих наукових центрах. В умовах війни ці надлишки інтерпретуються як інституційна інерція: великі суми витрачаються на утримання розгалуженої наукової інфраструктури, яка в короткостроковій перспективі не генерує пропорційного зростання кількості реальних інноваційних суб'єктів. Це підтверджує гіпотезу про те, що ефективність у кризовий період забезпечується не масштабом фінансування, а точністю його спрямування на прикладні, адаптивні проєкти.

У 2024 році спостерігається розширення «групи еталонів» за рахунок Волинської, Одеської та Чернігівської областей. Зокрема, Чернігівщина продемонструвала адаптивність, підвищивши показник з 0,32 до 1,00. Загальна тенденція, відображена на Рис. 1, вказує на поступове зростання середнього рівня ефективності по країні, що свідчить про раціоналізацію використання обмежених ресурсів суб'єктами господарювання.

Дослідження підтвердило, що значний обсяг фінансового ресурсу не гарантує високої ефективності його використання. Менші регіони демонструють вищу управлінську гнучкість та значно нижчу «вартість» створення інноваційно активного підприємства порівняно з великими агломераціями. Отримані результати DEA-моделювання можуть бути використані для оптимізації розподілу державних грантів та інвестицій, зміщуючи акцент з підтримки «ресурсних гігантів» на стимулювання територій з високою віддачею. Подальший розвиток дослідження полягає у врахуванні часового лагу між науковими витратами та отриманням економічного ефекту.

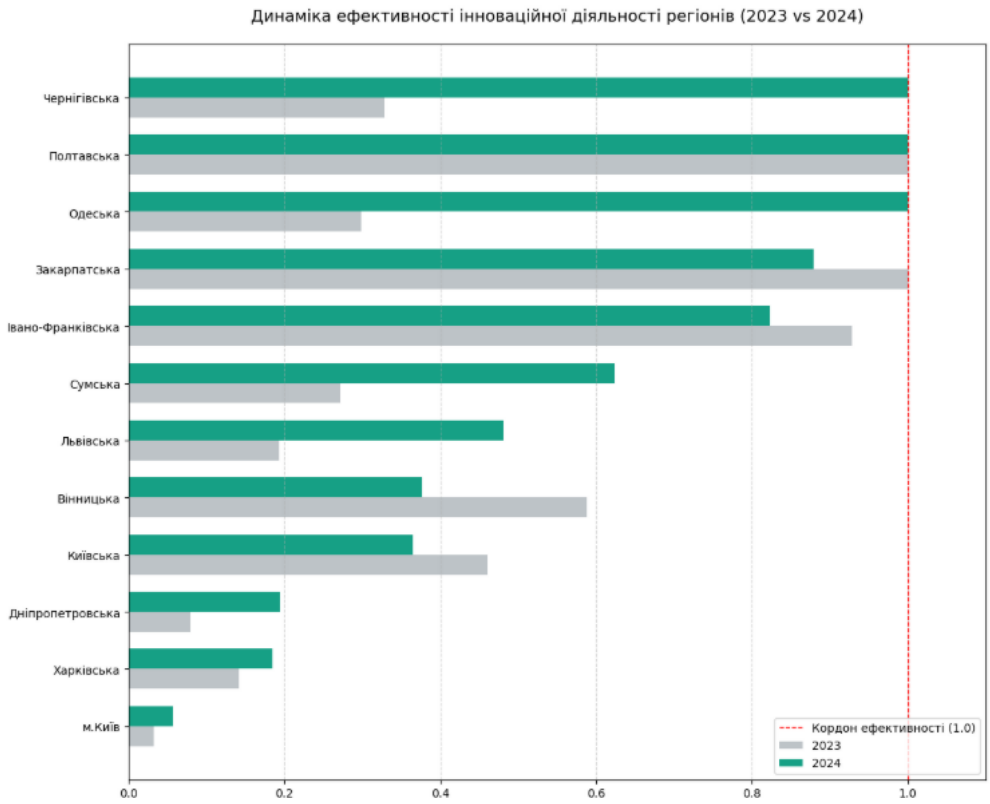


Рис. 1. **Динаміка порівняльної ефективності регіонів України за методом DEA (2023–2024 рр.)**

1. Зомчак Л., Снігур М., Дякун Б. Mapping environmental and socio-economic landscape: a discriminant analysis of sustainable regional development of Ukraine. *Смарт-економіка, підприємництво та безпека*. 2025. Т. 3, № 2. С. 58–66. https://doi.org/10.60022/sis.3.(02).6
2. Zomchak L., Kukhotska T. Building Food Security Resilience in Ukraine: The Autoregressive Approach to Food Price Forecasting. *Developments in Information and Knowledge Management Systems for Business Applications: Volume 8*. Cham : Springer Nature Switzerland, 2025. P. 403–424. https://doi.org/10.1007/978-3-031-80935-4_19
3. Zomchak L., Seniv A. Financial Health Assessment of Ukrainian Banks: A Logistic Regression Model for Bankruptcy Prediction. *Data-Centric Business and Applications* / ed.: A. Semenov, I. Yepifanova, J. Kajanová. Cham : Springer, 2026. Vol. 275. P. 58–66. DOI https://doi.org/10.1007/978-3-032-10153-2_6
4. Зомчак Л. М., Дида А. О. Багатовимірне оцінювання стану сільського господарства України в регіональному розрізі: виклики війни та шляхи забезпечення резильєнтності. *Вісник Київського інституту бізнесу та технологій*. 2025. Т. 52, вип. 1. С. 22–38. https://doi.org/10.37203/kibit.2025.52(1).02
5. Зомчак, Л. М., Дида, А. О. Регіональна диференціація та диспропорції аграрного сектору України: кластерний підхід. *Цифрова економіка та економічна безпека*. 2024. № 6 (15). С. 24–30. https://doi.org/10.32782/dees.15-4

ВИДРЯ ЄЛИЗАВЕТА, аспірантка
Національний технічний університет «Харківський політехнічний інститут

ЕКОНОМІЧНА СУТНІСТЬ НАУКОВО-ТЕХНІЧНОЇ ПРОДУКЦІЇ УНІВЕРСИТЕТІВ ТА НАУКОВИХ УСТАНОВ

У сучасних умовах розвитку економіки знань та посилення ролі інновацій у забезпеченні конкурентоспроможності національних економік особливого значення набуває діяльність університетів і наукових установ у сфері створення та поширення науково-технічної продукції [1, 3]. Саме ці інституції виступають важливими генераторами нових знань, технологій та інноваційних рішень, які формують основу технологічного прогресу та економічного розвитку [2, 8]. У цьому контексті дослідження економічної сутності науково-технічної продукції університетів та наукових установ є важливим науковим завданням, що дозволяє більш повно розкрити роль науки у формуванні інноваційної економіки [4, 9, 11].

Науково-технічна продукція університетів і наукових установ являє собою результат інтелектуальної діяльності науковців, спрямованої на створення нових знань, технологій, методів, матеріалів та інших науково обґрунтованих рішень, що можуть бути використані у виробничій, управлінській або соціальній діяльності [5, 10]. На відміну від традиційних матеріальних товарів, така продукція має нематеріальний характер і часто виступає у формі наукових результатів, технологічних розробок, програмного забезпечення, патентів, ноу-хау, дослідно-конструкторських робіт та інших об’єктів інтелектуальної власності.

Економічна сутність науково-технічної продукції полягає у її здатності створювати нову економічну цінність через впровадження результатів наукових досліджень у практичну діяльність. Саме завдяки використанню наукових розробок відбувається підвищення ефективності виробництва, удосконалення технологічних процесів, створення нових видів продукції та формування нових ринків. Таким чином, науково-технічна продукція виступає важливим фактором економічного зростання та технологічної модернізації економіки.

Особливістю науково-технічної продукції університетів і наукових установ є те, що вона формується в результаті науково-дослідної та дослідно-конструкторської діяльності. Цей процес передбачає проведення фундаментальних і прикладних досліджень, експериментальних розробок, а також створення прототипів нових технологічних рішень. Відповідно, науково-технічна продукція має складну структуру, що включає як результати наукових досліджень, так і практичні інноваційні рішення, готові до впровадження у виробництво. З економічної точки зору науково-технічна продукція характеризується низкою специфічних властивостей. По-перше, вона має високий рівень інтелектуальної складової, оскільки створюється на основі знань, наукових досліджень та творчої діяльності науковців. По-друге, її створення пов’язане з високим рівнем невизначеності та ризику, оскільки

результати наукових досліджень не завжди можуть бути прогнозованими. По-третє, така продукція часто потребує значних інвестицій у дослідження та розробки, що обумовлює необхідність формування ефективних механізмів фінансування наукової діяльності. Важливим аспектом дослідження економічної сутності науково-технічної продукції є її комерціалізація. Процес комерціалізації передбачає трансформацію результатів наукових досліджень у ринкові продукти або технології, що можуть бути використані у господарській діяльності. Університети та наукові установи дедалі активніше залучаються до процесів передачі технологій, створення стартапів, укладання ліцензійних угод та інших форм взаємодії з бізнесом. Це сприяє підвищенню ефективності використання наукових результатів та забезпечує додаткові джерела фінансування для наукових досліджень.

У сучасних умовах університети та наукові установи поступово трансформуються у важливі елементи інноваційної інфраструктури. Вони виконують не лише освітню та наукову функції, але й виступають активними учасниками інноваційних процесів, формуючи нові технології та сприяючи їх впровадженню у виробництво. У цьому контексті науково-технічна продукція стає важливим елементом взаємодії між наукою, освітою та бізнесом.

Значну роль у розвитку науково-технічної продукції відіграє система правової охорони результатів інтелектуальної діяльності. Захист прав інтелектуальної власності забезпечує можливість ефективної комерціалізації наукових розробок та стимулює науковців до створення нових технологічних рішень. Патентування винаходів, реєстрація авторських прав та інші форми правового захисту сприяють формуванню ринку науково-технічної продукції та забезпечують економічні стимули для розвитку наукової діяльності. Важливою умовою підвищення економічної ефективності науково-технічної продукції є формування ефективних механізмів її управління. Це передбачає розвиток системи трансферу технологій, створення наукових парків, бізнес-інкубаторів та інших інституцій, що сприяють взаємодії між науковими установами та підприємницьким сектором. Така взаємодія дозволяє скоротити часовий розрив між створенням наукових розробок і їх впровадженням у виробництво.

У сучасній економіці значення науково-технічної продукції постійно зростає, оскільки саме інновації стають основним джерелом підвищення продуктивності праці та формування довгострокових конкурентних переваг. Результати діяльності університетів і наукових установ сприяють розвитку високотехнологічних галузей економіки, стимулюють створення нових підприємств та формують інноваційне середовище.

Таким чином, науково-технічна продукція університетів та наукових установ являє собою специфічний вид економічного ресурсу, що формується в результаті науково-дослідної діяльності та має значний потенціал для створення нової економічної вартості. Її економічна сутність полягає у здатності трансформувати наукові знання у практичні технологічні рішення, що забезпечують розвиток інноваційної економіки. Подальше вдосконалення

механізмів створення, управління та комерціалізації науково-технічної продукції сприятиме підвищенню ефективності функціонування наукової сфери та забезпеченню сталого соціально-економічного розвитку.

У доповіді досліджено економічну сутність науково-технічної продукції університетів та наукових установ. Розкрито особливості формування результатів науково-дослідної діяльності, їх інтелектуальний характер та роль у розвитку інноваційної економіки. Обґрунтовано значення комерціалізації наукових розробок, системи трансферу інтелектуальної власності у забезпеченні ефективного використання науково-технічної продукції.

1. Nagy S., Pererva P.G. Compliance principles // Universum View 9. Economics and management: conference materials. Vinnytsia: NilanLTD, 2018. P. 89-96
2. Канцедал Н.А., Лега О.В. Інформаційна роль обліку в результативності інвестиційної стратегії аграрних підприємств // *Агросвіт*. 2021. № 11. С. 11–20. DOI: https://doi.org/10.32702/2306-6792.2021.11.11
3. Kosenko O., Tkachov M., Pererva P. (2015) Economic problems of Intellectual Property // 9-th International scientific Conference “Balance and Challenges”. Miskolc-Lillafüred. 2015. S. 113-124.
4. Перерва П.Г., Кобєлєва Т.О., Романчик Т.В. Комплаєнс як фактор інноваційного розвитку підприємства. Інформація та знання в системі управління інноваційним розвитком: монографія. Розд. 5.2 / заг. ред. Ю.С.Шипуліна. Суми : Триторія, 2018. С. 205–220.
5. Pererva, P., Besprozvannykh, O., Tiutlikova, V., Kovalova, V., Kudina, O., & Dorokhov, O. (2019). Improvement of the Method for Selecting Innovation Projects on the Platform of Innovative Supermarket. TEM Journal, 8(2), 454-461. https://doi. org/10.18421/TEM82-19
6. Перерва, П.Г. Інноваційні технології реструктуризації промислового підприємства. Маркетинг інновацій і інновації у маркетингу: збірник тез доповідей VIII Міжнар. науково-практ. конф., 25-26 вересня 2014 р. Суми: ТОВ "ДД "Папірус", 2014. С. 119-121.
7. Petro Pererva, Oleksandr Hutsan, Valerii Kobieliev, Andrii Kosenko and Volodymyr Kuchynskyi (2018). Evaluating elasticity of costs for employeemotivation at the industrial enterprises. Problems and Perspectives in Management, № 16(1), С. 124-132. DOI: 10.21511/ppm.16(1).2018.12
8. Перерва П. Г. Підвищення конкурентоспроможності машинобудівних підприємств на засадах синергетичного бенчмаркінгу // Вісник Нац. ун-ту «Львівська політехніка» : зб. наук. пр. Сер. : Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення і проблеми розвитку. Львів : Львівська політехніка, 2015. № 819. С. 167–174.
9. Pererva P., Gutsan O., Diachenko T. (2017) Motivation of personnel on machine-building enterprise // Balance and Challenges, Miskolc-Lillafüred. Miskolc : Miskolci Egyetem Gazdaságtudományi Kar. O. 100-106.
10. Дорогань-Писаренко Л., Безкровний О., Лега О., Песцова-Світалка О. Університетська освіта: навч. посіб. Полтава: ПДАА, 2020. 142 с.
11. Перерва П.Г., Кобєлєва Т.О., Ткачова Н.П. Формування кон'юнктури ринку електротехнічної продукції // Вісник Нац. ун-ту «Львівська політехніка» : зб. наук. праць. Сер. : Проблеми економіки та управління. Львів : Львівська політехніка, 2015. № 815. С. 118-125

ВОРКУНОВА ОЛЬГА, к.е.н., доцент,
доцент кафедри економіки і фінансів,
ШУМІЛІН АНТОН, здобувач вищої освіти
Одеський національний морський університет, м. Одеса

ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ЕКОНОМІЧНОГО РЕГУЛЮВАННЯ РИНКУ ПРАЦІ У СІЛЬСЬКОМУ ГОСПОДАРСТВІ УКРАЇНИ В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ

Сільське господарство України є важливою складовою світової економіки, а також основою забезпечення продовольчої безпеки та національної незалежності. Це також ключова галузь, що забезпечує зайнятість сільського населення, що в свою чергу має значний вплив на збереження сільських територій, їх історичної та культурної цінності.

Ринок праці в сільській місцевості, як складова частина національного ринку праці, функціонує відповідно до загальних принципів його розвитку, що визначає необхідність більш детального вивчення питань регулювання сільського ринку праці через призму загальних наукових досліджень ринку праці.

Згідно з Аналітичною запискою Центру Разумкова, війна збільшує ризики та невизначеність, створюючи бар'єри для вільного переміщення факторів виробництва, зокрема робочої сили, що призводить до руйнування ринкових інститутів та зниження їх ефективності. Економічні труднощі, у поєднанні з високим рівнем внутрішньої мобільності та переміщенням біженців, спричиняють масову втрату робочих місць та доходів [2].

Попри різноманітність підходів до розв’язання проблем ринку праці, стратегічною метою сучасної державної політики у цій сфері залишається підвищення рівня зайнятості населення. Більшість економічно розвинених країн застосовують подібні інструменти регулювання, які можуть бути використані як орієнтири для вдосконалення організаційно-економічних засад регулювання вітчизняного ринку праці у сільській місцевості. До таких належать:

1. Формування системної політики професійної орієнтації, спрямованої на забезпечення узгодженості між ринком освітніх послуг і ринком праці як елементами єдиного механізму регулювання зайнятості через баланс попиту і пропозиції робочої сили;
2. Широке використання інструментів прогнозування та економіко-математичного моделювання у процесі прийняття управлінських рішень;
3. Державна підтримка сільського господарства як стратегічної галузі, що сприяє збереженню та створенню робочих місць у сільській економіці;
4. Забезпечення належних соціально-економічних стандартів життя у сільській місцевості з метою формування привабливих умов для проживання та професійної діяльності фахівців із вищою освітою;
5. Стимулювання розвитку несільськогосподарських видів

економічної діяльності як чинника диверсифікації зайнятості сільського населення.

В умовах воєнного стану ринок праці зазнав суттєвих втрат, а за оцінками експертного середовища, швидке відновлення його показників у короткостроковій перспективі є малоймовірним.

Водночас у період післявоєнної відбудови реалізація комплексу заходів, спрямованих на стабілізацію ситуації на ринку праці, має стати невід'ємною складовою державної політики управління. Особливого значення набуває розроблення ефективних підходів до регулювання ринку праці у сільськогосподарському секторі в умовах економічного оновлення України.

Процес стабілізації ускладнюється появою нових соціально вразливих груп населення, зокрема внутрішньо переміщених осіб, осіб з інвалідністю, ветеранів бойових дій, а також жінок і молоді, які зазнали негативного впливу збройного конфлікту. Це обумовлює необхідність формування дієвих механізмів управління ринком праці, що передбачають удосконалення системи освіти, розвиток професійних компетентностей, підвищення рівня соціального захисту та безпеки населення [1].

Післявоєнний період потребуватиме масштабнішої трансформації економіки порівняно з довоєнним етапом розвитку. Значні втрати трудового потенціалу можуть стати стримуючим чинником відбудови держави за відсутності належних управлінських рішень. У цьому контексті розвиток ринку праці виступає одним із ключових напрямів повоєнної реконструкції, а забезпечення продуктивної зайнятості має інтегруватися в систему соціальної політики відновлення .

Регулювання ринку праці у сільській місцевості здійснюється відповідно до загальних економічних закономірностей, проте має специфічні риси, зумовлені особливостями функціонування аграрного сектору.

До характерних особливостей сільського ринку праці належать [1]:

1. Концентрація попиту на робочу силу переважно у сфері сільськогосподарського виробництва, що зумовлює обмеженість сфер прикладання праці.
2. Поєднання різних форм зайнятості – повної та часткової, постійної й сезонної. Постійна зайнятість притаманна працівникам тваринництва, механізаторам, спеціалістам і управлінському персоналу, тоді як сезонні роботи залучають також студентів, пенсіонерів та інших осіб.
3. Виражена сезонність виробництва, що спричиняє коливання попиту на робочу силу та нестабільність місткості ринку праці.
4. Висока залежність результатів праці від природно-кліматичних умов, біологічних факторів та використання землі як специфічного засобу виробництва, що підвищує рівень ризику отримання запланованого доходу.
5. Менша привабливість умов праці порівняно з промисловістю, збереження значної частки ручної праці, що негативно впливає на імідж аграрної зайнятості та мотивацію молоді.

6. Нижчий середній рівень освіти працівників порівняно з міським населенням за одночасного дефіциту фахівців із вищою освітою.

7. Вищий рівень самозайнятості, зокрема у формі ведення особистих селянських господарств, що виступає важливим чинником зниження безробіття.

8. Специфічні соціально-психологічні характеристики сільських громад, зокрема обмежена мобільність населення та стійкість традиційних цінностей.

Зазначені особливості формують специфічні проблеми функціонування сільського ринку праці, що зумовлює необхідність його регулювання як безперервного процесу управління, спрямованого на забезпечення сталого розвитку трудових відносин у різних сферах сільської економіки.

Застосування організаційних методів у структурі механізму регулювання передбачає створення сприятливого соціально-економічного середовища для суб'єктів ринку, удосконалення систем прогнозування кадрових потреб та впровадження сучасних технологій підготовки і використання фахівців. Економічні методи, своєю чергою, реалізуються через систему стимулів – податкові пільги, пільгове кредитування, конкурентний рівень оплати праці – що мають забезпечити ефективну зайнятість, насамперед серед мешканців сільських територій [3].

Пріоритетними напрямами державної політики у сфері регулювання сільського ринку праці повинні стати: удосконалення механізмів працевлаштування, розвиток гнучких форм зайнятості, посилення інтеграції ринку праці та системи освіти, підвищення ефективності інституцій, орієнтованих на покращення якості життя у сільській місцевості, а також розвиток людського капіталу на основі інноваційних підходів.

1. Півторак А.А. Концептуальні засади удосконалення організаційно-економічного механізму державного регулювання ринку праці у сільській місцевості. Економічний дискурс. 2020. Випуск 4. С. 75–84. ***DOI:*** https://doi.org/10.36742/2410-0919-2020-4-8

2. Про затвердження Основних напрямів реалізації державної політики у сфері зайнятості населення та стимулювання створення нових робочих місць на період до 2022 року : Розпорядження Кабінет Міністрів України від 24 грудня 2019 р. № 1396-р. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1396-2019-%D1%80#Text (дата звернення 06.03.2024).

3. Ярова Н.В., Воркунова О.В. Основні форми міжнародної інтеграційної взаємодії. *Розвиток методів управління та господарювання на транспорті* : зб. наук. праць : Одеса. 2022. № 3 (80). С. 16–25. (фахове видання). URL: https://www.daemmt.odesa.ua/index.php/daemmt/article/view/419

ГЕРАЩЕНКО ПАВЛО, аспірант
Науковий керівник – **СЕЛІННИЙ МИХАЙЛО**, к.е.н., доцент,
Національний університет «Чернігівська політехніка», м. Чернігів

ДОТРИМАННЯ «ЗОЛОТОГО ПРАВИЛА ЕКОНОМІКИ» ЯК ІНДИКАТОР ЕФЕКТИВНОСТІ ФУНКЦІОНУВАННЯ АГРАРНИХ ПІДПРИЄМСТВ УКРАЇНИ

У межах оцінки ефективності функціонування та організаційно-економічного розвитку аграрних підприємств одним з аналітично розрахункових етапів є моніторинг узагальнюючих фінансово-економічних індикаторів із позиції їх відповідності «золотому правилу економіки». Відповідно до зазначеної концепції, темпи приросту чистого прибутку повинні перевищувати темпи зростання чистого доходу від реалізації продукції, які, своєю чергою, мають бути вищими за темпи нарощування активів підприємства. Така послідовність свідчить про інтенсивний тип розвитку, ефективніше використання ресурсів та підвищення віддачі капіталу [1; 2].

Проведений аналіз динаміки діяльності аграрних підприємств України у 2018–2024 рр. дозволив виявити суттєву варіативність співвідношень ключових показників (табл. 1).

Таблиця 1. **Результати моніторингу загальних індикаторів функціонування аграрних підприємств України, 2018-2024 рр., млрд грн.**

Найменування показників	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024
Чистий прибуток аграрних підприємств, млрд грн	68,3	71,0	93,3	81,6	238,8	86,1	63,5	167,4
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг), млрд грн	467,6	540,5	572,7	624,1	943,5	682,4	782,6	887,3
Активи (майно) підприємств	911,6	983,6	1030,4	1130,3	1344,9	1441,2	1530,6	1722,7
Темп зміни прибутку $Т_п$	-	1,04	1,31	0,87	2,93	0,36	0,74	2,64
Темп зміни виручки від реалізації $Т_в$	-	1,16	1,06	1,09	1,51	0,72	1,15	1,13
Темп зміни активів (майна) підприємства $Т_{ак}$	-	1,08	1,05	1,10	1,19	1,07	1,06	1,13
Загальне співвідношення	-	$Т_п<Т_в>Т_{ак}$	$Т_п>Т_в>Т_{ак}$	$Т_п<Т_в<Т_{ак}$	$Т_п>Т_в>Т_{ак}$	$Т_п<Т_в<Т_{ак}$	$Т_п<Т_в>Т_{ак}$	$Т_п>Т_в=Т_{ак}$
Відповідність «золотому правилу співвідношення»	-	частково	так	ні	так	ні	частково	частково

Джерело: сформовано та розраховано автором за даними Держкомстату України

У 2019 та 2021 роках зафіксовано повну відповідність «золотому правилу економіки»: темпи зростання чистого прибутку перевищували динаміку доходу від реалізації та активів, що свідчило про високу результативність господарювання й ефективне використання ресурсного потенціалу.

Натомість у 2020 році відбулося порушення оптимального співвідношення показників, коли зростання активів та виручки не супроводжувалося відповідним приростом прибутку. Особливо критичною стала ситуація у 2022 році – в умовах повномасштабної війни темпи зміни чистого прибутку були значно нижчими за динаміку доходів і активів. Це свідчить про зниження рентабельності діяльності та зростання витратного навантаження на підприємства.

У 2023–2024 рр. спостерігається часткове відновлення структурного співвідношення показників. Хоча у 2024 році темпи приросту прибутку суттєво перевищили динаміку виручки та активів, загальна відповідність «золотому правилу» мала неповний характер через нестабільність попередніх періодів та вплив воєнних ризиків.

Таким чином, результати моніторингу свідчать про циклічність ефективності функціонування аграрних підприємств та високу чутливість галузі до макроекономічних і воєнних шоків [3]. Дотримання «золотого правила економіки» може розглядатися як інтегральний критерій оцінки інтенсивності розвитку та фінансової стійкості аграрного сектору.

Результати аналогічного моніторингу загальних індикаторів функціонування аграрних підприємств України у 2018–2024 рр. у розрізі розмірних груп: великих, середніх, малих підприємств та мікросуб'єктів господарської діяльності дозволили встановити наступне.

Великі аграрні підприємства характеризуються значною мінливістю фінансових результатів. У довоєнний період (2018–2021 рр.) спостерігалося поступове покращення співвідношення темпів зміни показників, а у 2021 році було досягнуто повної відповідності «золотому правилу економіки». Водночас у 2022–2023 рр. відбулося порушення оптимального співвідношення внаслідок різкого зниження темпів зростання прибутку на тлі нарощування активів. У 2024 році ситуація покращилася, що свідчить про відновлення результативності діяльності великих аграрних підприємств.

Середні аграрні підприємства демонструють більш стійку динаміку фінансово-економічних показників. У 2019 та 2021 роках зафіксовано повну відповідність «золотому правилу співвідношення», що вказує на інтенсивний характер розвитку. Разом з тим у 2022 році спостерігалося порушення оптимальної пропорції між темпами зростання прибутку, виручки та активів, а у 2023–2024 рр. відповідність мала частковий характер.

Для малих аграрних підприємств характерна відносно висока чутливість до змін зовнішнього середовища. У 2021 році показники їх діяльності повністю відповідали «золотому правилу економіки», однак у наступні роки зберігалася лише часткова або відсутня відповідність, що пов'язано зі зростанням витрат та обмеженими можливостями ефективного використання активів в умовах воєнних ризиків.

Мікросуб'єкти господарської діяльності продемонстрували найбільш динамічне зростання прибутку у відносному вимірі, особливо у 2020–2021 та

2024 роках. У зазначені періоди темпи приросту чистого прибутку перевищували темпи зростання виручки та активів, що забезпечило повну або часткову відповідність «золотому правилу економіки». Водночас у 2022 році відбулося різке погіршення результативності, що зумовлено кризовими умовами функціонування.

Загалом результати моніторингу свідчать, що відповідність аграрних підприємств України «золотому правилу економіки» має нерівномірний та циклічний характер і суттєво залежить від розміру підприємства та зовнішніх економічних умов. Найбільш стійкими до кризових явищ виявилися середні підприємства, тоді як малі та мікросуб'єкти демонструють вищу варіативність фінансових результатів, але й більший потенціал інтенсивного розвитку у періоди економічної стабілізації.

1. Саблук П. Т., Месель-Веселяк В. Я., Федоров М. М. Економіка аграрних підприємств : підручник. Київ : IAE, 2016. 800 с.
2. Савицька Г. В. Економічний аналіз діяльності підприємства : навч. посіб. – Київ : Знання, 2018. 654 с.
3. Аранчій В., Макаренко П., Лесюк В. Оцінювання економічної ефективності та конкурентоспроможності аграрних підприємств. Вісник Полтавського державного аграрного університету. 2024. №2. С. 3-12 https://doi.org/10.32782/pdau.eco.2024.2.1
4. Офіційний сайт Державної служби статистики України. URL: http://www.ukrstat.gov.ua (дата звернення: 2.09.2026 р.).

ГЛЯНЬ ТЕТЯНА, здобувачка третього (освітньо-наукового)
рівня вищої освіти вищої освіти,
Науковий керівник – **АНТОЩЕНКОВА ВІТАЛІНА,** д. е. н., проф.,
професор кафедри глобальної економіки,
Державний біотехнологічний університет, м. Харків

НАЙБІЛЬШІ РИЗИКИ ДЛЯ СВІТОВОЇ ЕКОНОМІКИ

Світові економічні загрози та ризики відіграють руйнівну роль, спричиняючи падіння ВВП, розрив логістичних ланцюгів та високу інфляцію. Вони знижують інвестиційну привабливість, збільшують державні борги, посилюють глобальну нерівність та тінізують економіку. Тіньова економіка в свою чергу, блокує ефективне управління та знижує сталий розвиток. Управління цими ризиками є ключовим для стійкості економік.

За даними звіту Всесвітнього економічного форуму (ВЕФ) [1], найбільшими ризиками для світової економіки у 2026 році є геоекономічне протистояння (торговельні війни, тарифи), збройні конфлікти, дезінформація, фрагментація глобальної торгівлі та стрімке зростання державного боргу, що гальмує зростання ВВП. За оцінкою ОЕСР, світове економічне зростання сповільниться з 3,2% у 2025 році до 2,9% у 2026 році, причому глобальна економіка залишиться вразливою. Протягом десятиліть компанії будували ланцюги поставок переважно для мінімізації витрат. Ця умова зараз витісняється низкою факторів: управління геополітичними ризиками; тарифи та санкції; зміна промислової політики, така як домовленості про «френд-шоринг». Френд-шоринг (friend-shoring або friendshoring) – це стратегія перенесення виробництва та ланцюгів постачання товарів до країн, які вважаються політичними та економічними союзниками, поділяють спільні цінності та мають низький рівень ризику конфліктів. Цей підхід спрямований на забезпечення надійності поставок, зниження геополітичних ризиків, зменшення залежності від ненадійних партнерів, та часто виступає альтернативою ефективності на користь економічної безпеки. Це явище являє собою фундаментальну зміну в давніх нормах, що регулюють світову торгівлю. Зіткнувшись із різноманітним тиском, ланцюги поставок часто оптимізуються для політичної безпеки, а не для економічної ефективності. Нові торговельні угоди все частіше укладаються поза межами традиційних багатосторонніх інституцій, формуючи коаліції охочих, які укладають двосторонні або регіональні угоди, а не працюють за встановленими рамками. Водночас поширилися торговельні інтервенції. Частка імпорту країн G20, що охоплюється тарифами, зазнала найбільшого зростання за всю історію моніторингу торгівлі СОТ. Тарифи є поширеним інструментом геоекономічної конфронтації, яка, згідно з останнім звітом Всесвітнього економічного форуму про глобальні ризики, стала головним глобальним ризиком у 2026 році.

Чинні угоди також перебувають під тиском. Зокрема, угода між Сполученими Штатами, Мексикою та Канадою (USMCA) стикається зі

зростаючою невизначеністю, оскільки політичний тиск посилюється в усіх трьох країнах. Тим не менш, продовжують з'являтися нові угоди, які ще більше змінять торговельний ландшафт. Угода про вільну торгівлю між ЄС та Меркосур, після більш ніж двох десятиліть переговорів, нарешті, схоже, близька до ратифікації. Канада та Китай також уклали нову торговельну угоду, орієнтовану на поставку електромобілів. Такий розвиток подій свідчить про те, що торгівля не зазнає краху, але їй доведеться зіткнутися з тривалим і незручним періодом адаптації, оскільки світовий економічний порядок перебудовується відповідно до нових політичних реалій. Основні ризики на 2026 рік, за інформацією Всесвітнього економічного форуму подано в табл. 1.

Таблиця 1 - **Основні групи ризиків у 2026 році**

Ризики	Характеристика
Геоекономічна конфронтація	торговельні війни, санкції та обмеження інвестицій, особливо між США та Китаєм, руйнують логістичні ланцюги.
Збройні конфлікти	війна в центрі Європи та конфлікти на Близькому Сході посилюють глобальну нестабільність
Боргова криза	держборг розвинених країн стає критичним, що потребує жорсткої фіскальної політики та зменшує можливості для зростання
Технологічна бульбашка	ризик переоцінки акцій технологічних компаній та кіберризики, пов'язані з розвитком штучного інтелекту
Кліматичні зміни	екстремальні погодні явища залишаються в топі довгострокових загроз.

Очікується, що світове економічне зростання сповільниться, а Єврозона зіштовхнеться з труднощами через високі ціни на енергоносії та демографічні проблеми [2]. Багатостороння система перебуває під тиском. Зниження довіри, зменшення прозорості та поваги до верховенства права, а також посилення протекціонізму загрожують давнім міжнародним відносинам, торгівлі та інвестиціям і збільшують схильність до конфліктів. Збройні конфлікти між великими державами залишається вічно актуальним ризиком, який може призвести до серйозних та тривалих наслідків для світової економіки. Вторгнення Росії в Україну у 2022 році яскраво продемонструвало це: війна спричинила енергетичні шоки по всій Європі, порушила світове постачання продовольства, прискорила фрагментацію торговельних мереж і змусила уряди перенаправити сотні мільярдів на оборонні витрати. Конфлікт триває вже п'ятий рік без чіткого вирішення, а опитування експертів Ради з міжнародних відносин 2026 року оцінило загострення російсько-української війни, як високоймовірну та надзвичайно непередбачену наслідкову ситуацію з численними жертвами.

Економічні наслідки виходять далеко за межі безпосередніх воєнних дій: волатильність цін на енергоносії, перебої в ланцюгах поставок критично важливих ресурсів та альтернативні витрати, пов'язані зі збільшенням витрат на оборону (члени НАТО нарощують цільовий показник військових витрат у 5% ВВП). Крім того, більший рівень невизначеності змушує підприємства

відкладати капітальні витрати, а інвесторів вимагати вищих премій за ризик. Воєнний конфлікт на Близькому Сході і як наслідок, блокування Іраном Ормузької протоки, перекрило шлях для 20% світових поставок нафти, спричинивши різкий стрибок цін на енергоносії. Це створює загрозу глобальній економіці, підвищує страхові тарифи та порушує контейнерні перевезення. Тайванська протока залишається джерелом занепокоєння, оскільки Китай продовжує військовий, економічний та політичний тиск на Тайвань, і експерти оцінюють цю непередбачену ситуацію як таку, що має приблизно однакову ймовірність спричинити серйозну кризу за участю Сполучених Штатів та регіональних держав. Провокації Росії в «сірій зоні» проти членів НАТО, включаючи кібератаки, вторгнення дронів та саботаж інфраструктури, посилилися та можуть перерости в пряме протистояння. Північна Корея опинилась у зоні найвищої небезпеки після випробувань своїх найпотужніших міжконтинентальних балістичних ракет [3]. Військові операції США по всьому світу, кожен з них являє собою потенційне джерело значних економічних потрясінь. Ключовий ризик полягає в тому, що геополітична напруженість не обов'язково повинна призводити до відкритої війни для збільшення витрат; сама по собі стійка невизначеність гальмує інвестиції, торгівлю та зростання, значно впливає на екологічну стійкість.

Технологічний розвиток та нові інновації створюють можливості з величезними потенційними перевагами від охорони здоров'я та освіти до сільського господарства та інфраструктури, але також призводять до нових ризиків у різних сферах. Дезінформація залишаються гострою глобальною проблемою, оскільки вона стала дешевою, масштабною та надзвичайно технологічною. Дезінформація б’є по фундаменту суспільства – довірі. Дезінформація – це некінетична зброя, яка діє на рівні підсвідомості цілих націй. Алгоритми соцмереж підсовують нам контент, який підтверджує наші упередження. Це створює замкнені спільноти, де дезінформація циркулює без жодного критичного фільтра, радикалізуючи людей.

Суспільна та політична поляризація, геоекономічна напруженість поглибилася, посилюючи ризики розмивання соціально-екологічного прогресу. Країни все більше надають пріоритет національним інтересам над колективними. Однак історія нагадує нам, що порядок можна відновити, якщо нації оберуть стратегічну співпрацю навіть в умовах конкуренції. Вирішення глобальних проблем людства – це спільна відповідальність глобальної спільноти в умовах дієвості міжнародного права та рівності усіх учасників.

1. WEF. Global Risks Report 2026. URL: https://www.weforum.org/ publications/global-risks-report-2026/

2. З якими викликами стикнеться світова економіка 2026 року – експерти. Закон і бізнес. URL: https://zib.com.ua/ua/170647-z_yakimi_viklikami_stiknetsya_svitova_ekonomika_2026_roku__e.html

3. GMK Center. Економіка у світі та в найбільших партнерів України у 2026 році URL: https://gmk.center/ua/posts/krykhka-stijkist-ekonomika-u-sviti-ta-v-najbilshykh-partneriv-ukrainy-u-2026-rotsi/

ГОНЧАРЕНКО АРТЕМ , аспірант
Науковий керівник – **ШПИКУЛЯК ОЛЕКСАНДР**,
д.е.н., професор, член-кор. НААН,
Національний науковий центр «Інститут аграрної економіки», м. Київ

«ЗЕЛЕНА» ЕНЕРГЕТИКА ЯК ЧИННИК ЕНЕРГЕТИЧНОЇ СТІЙКОСТІ ТА РОЗВИТКУ ТЕРИТОРІАЛЬНИХ ГРОМАД УКРАЇНИ

Сучасний етап розвитку світової економіки характеризується посиленням енергетичних, кліматичних та геополітичних ризиків. Для України питання трансформації енергетичної моделі набуло особливої ваги в умовах повномасштабної війни, коли енергетична безпека стала складовою національної безпеки та базовою умовою функціонування територіальних громад.

Залежність від викопних видів палива, зростання вартості енергоресурсів та системні руйнування енергетичної інфраструктури актуалізують необхідність прискореного розвитку відновлюваних джерел енергії (ВДЕ) як основи децентралізованої та стійкої енергосистеми.

Концепція «зеленої» енергетики сформувалася у другій половині XX ст., однак її практичне масштабування відбулося вже у XXI столітті. Сучасні наукові підходи трактують її як:

- систему виробництва енергії з невичерпних природних ресурсів;
- інструмент декарбонізації економіки;
- складову зеленої економіки;
- механізм забезпечення енергетичної незалежності.

Особливої трансформації зміст зеленої енергетики зазнав після 2022 року: її пріоритет змістився від екологічної до безпекової та економічної функції.

У довоєнний період Україна демонструвала високі темпи зростання потужностей ВДЕ. Найбільш динамічним сегментом стала сонячна енергетика, значно зросли потужності вітрової та біоенергетики.

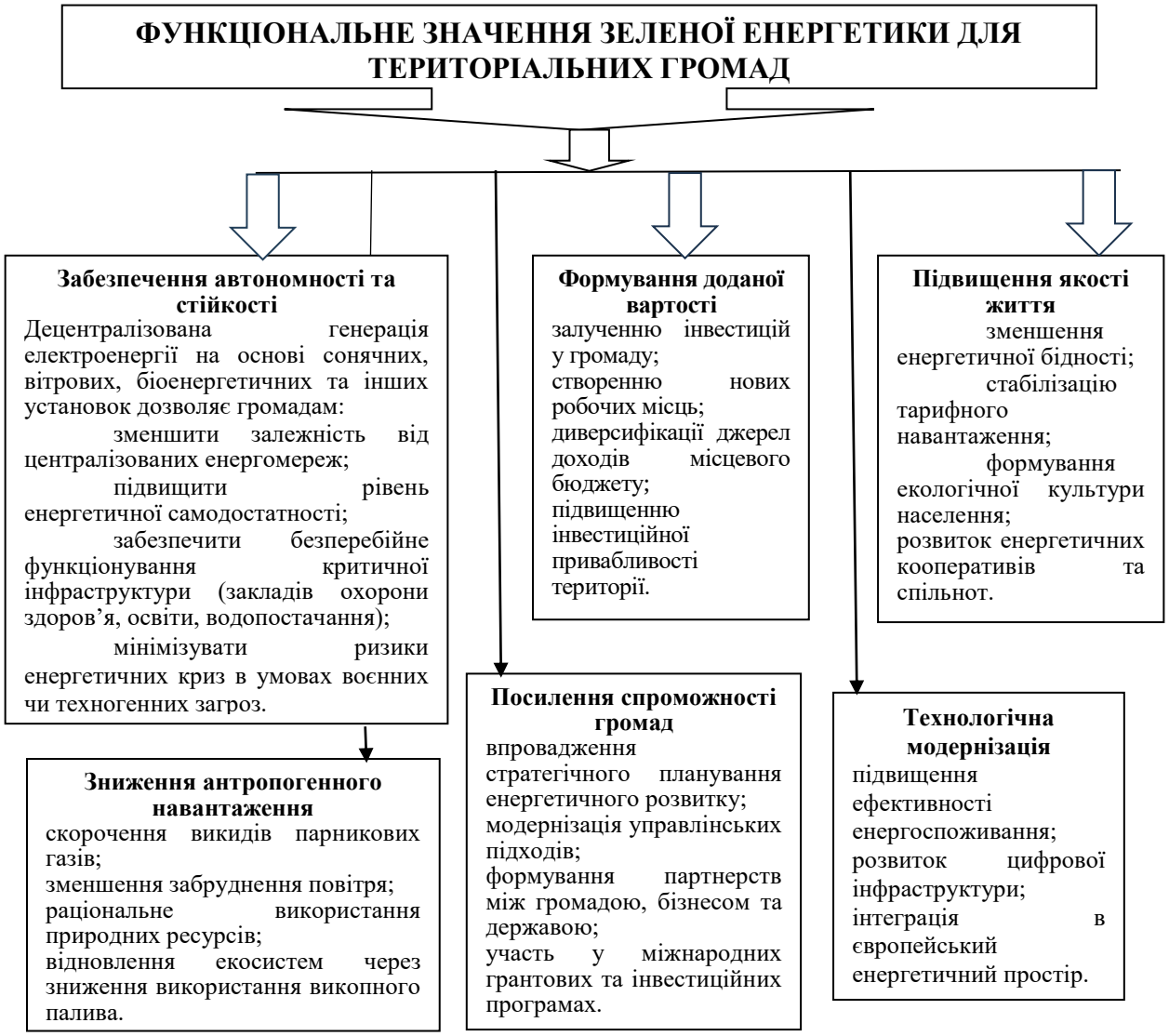
Протягом 2010–2021 рр.:

- частка ВДЕ у структурі енергопостачання зросла більш ніж утричі;
- найвагомішу частку забезпечувала біоенергетика;
- стрімко збільшувалася генерація домогосподарств.

Попри суттєві втрати інфраструктури після 24 лютого 2022 року, сектор продовжує розвиватися. У 2022–2023 рр. введено нові об’єкти сонячної, вітрової та біоенергетики, а частка виробництва електроенергії з ВДЕ зросла до близько 20%. Це свідчить про адаптивність сектору та його стратегічну значущість.

Розвиток відновлюваних джерел енергії (ВДЕ) на рівні територіальних громад виходить далеко за межі суто енергетичної функції. У сучасних умовах «зелена» енергетика трансформується в багатовимірний інструмент соціально-економічного розвитку, підвищення безпеки та забезпечення довгострокової стійкості місцевих систем господарювання [1].

Стисло функціональне значення зеленої енергетики для територіальних громад представимо наступним чином (рис. 1.).



Розвиток ВДЕ на локальному рівні виконує низку системних функцій:

1. Енергетична автономія – децентралізована генерація дозволяє громадам зменшити залежність від централізованих мереж, що критично важливо в умовах воєнних ризиків.

2. Економічна стабілізація – інвестиції у ВДЕ формують додану вартість, створюють робочі місця та розширюють дохідну базу місцевих бюджетів.

3. Соціальний ефект – підвищується доступність енергоресурсів, формується екологічна культура населення, покращуються умови життя.

4. Синергія з аграрним сектором – сільське господарство як багатофункціональна система здатне поєднувати виробничу діяльність із використанням відновлюваних джерел енергії, створюючи екологічні та економічні мультиплікативні ефекти [2].

Євроінтеграційний курс України передбачає імплементацію оновленої Директиви RED III та поступове доведення частки ВДЕ до рівня, співставного з

європейськими стандартами [4].

Національні стратегічні документи передбачають:

- зростання частки ВДЕ до 2030 року;
- розвиток розподіленої генерації;
- створення зон прискореного впровадження ВДЕ;
- підтримку енергетичних спільнот.

Інституційні та організаційні виклики

Перехід до моделі енергонезалежних громад потребує:

- удосконалення регуляторної бази;
- розвитку механізмів фінансування;
- впровадження систем накопичення енергії;
- реорганізації централізованих енергетичних систем;
- застосування ризик-орієнтованого підходу до управління енергобезпекою.

Особливо перспективним напрямом є створення енергетичних спільнот, що дозволяє поєднати економічну доцільність із соціальною згуртованістю громади.

Зелена енергетика в сучасних умовах трансформується з екологічної ініціативи у стратегічний інструмент забезпечення енергетичної стійкості, економічної стабільності та розвитку територіальних громад [3].

Для України її подальший розвиток є не лише складовою кліматичної політики, а й необхідною умовою:

- збереження економічного потенціалу,
- відновлення сільських територій,
- інтеграції до європейського енергетичного простору,
- підвищення якості життя населення.

Таким чином, впровадження ВДЕ на локальному рівні має розглядатися як стратегічний напрям повоєнної трансформації та сталого розвитку держави.

1. Михайлова Л., Семенишина І., Шпатакова О. Зелена енергетика як чинник енергетичної незалежності України. *Економіка та суспільство. 2023.* (47). https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-47-10

2. Огданська О., Чернобривець С. Перспективи зеленої енергетики в контексті геополітичних змін. *Економіка та суспільство. 2024.* (68). https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-68-82

3. Колодійчук І.А., Куртяк М.Б. Соціально-економічні передумови переходу до зеленої економіки в регіонах України. Науково-практичний журнал «Регіональна економіка». 2024. №2. С. 67–75. https://doi.org/10.36818/1562-0905-2024-2-6

4. Шпикуляк О.Г., Шеленко Д.І. Організаційно-інституційна адаптація аграрного підприємництва до засад Європейського Зеленого Курсу в умовах міжнародної економічної інтеграції. Бізнес-навігатор. Вип. 3 (76). 2024. С. 352-360. DOI: https://doi.org/10.32782/business-navigator.76-60.

ГОРБАТЮК ЛЮДМИЛА, к.е.н, доцент, завідувач кафедри економіки і маркетингу,
ТОМАЄВ ГЕОРГІЙ, **КУЛМАНАКОВ ДМИТРО**, здобувачі наукового ступеня доктора філософії спеціальності 051 «Економіка»
ДЗ «Луганський національний університет імені Тараса Шевченка», м. Полтава

ОСНОВНІ ВИКЛИКИ ТА ПЕРШІ КРОКИ АГРАРНОГО СЕКТОРУ УКРАЇНИ НА ШЛЯХУ ДО ЄВРОІНТЕГРАЦІЇ

Сільське підприємництво в умовах війни в країні та посилення інтеграційних процесів у Європейському Союзі набуває особливої уваги як чинник забезпечення конкурентоспроможності національної економіки, повоєнної розбудови сільських територій та підвищення рівня життя населення в цілому [1]. Водночас інноваційний розвиток аграрного сектору стримується низкою інституційних бар'єрів, серед яких: війна в країні, недосконалість нормативно-правової бази, дефіцит кваліфікованих працівників, недостатній рівень розвитку ринкової та інноваційної інфраструктури, обмежений доступ суб'єктів малого та середнього підприємництва до фінансових ресурсів, сучасних технологій.

Незважаючи на об'єктивні негативні фактори впливу, зокрема продовження повномасштабної війни, Україна демонструє наступний поступ в роботі над адаптацією чинного законодавства до регуляторного поля Європейського Союзу та системними реформами в агросекторі [2]. В уряді такий прогрес за останні роки отримав найвищу оцінку.

Ольга Трофімцева, координаторка сектору АПК Ukraine Facility Platform, назвала прогрес зі змінами в українському законодавстві, що стосуються євроінтеграційного руху, з точки зору кількості законодавчих ініціатив «досить пристойним». Серед основних досягнень вона вказує наступні: створення Виплатної агенції, ухвалення Національної стратегії розвитку сільського господарства та сільських територій до 2030 року та операційного плану до неї до 2027 року [3].

Основні виклики на шляху до євроінтеграції включають: модернізацію сільськогосподарського виробництва у відповідності високим екологічним та технічним стандартам ЄС, захист інтересів вітчизняних виробників у перехідний період. Додатковими викликами являється захист прав людини відповідно до норм ЄС.

На початку березня 2026 р. відбулася зустріч аграрних асоціацій, до якої долучилися голова Комітету з питань аграрної та земельної політики Олександр Гайду та Перший заступник Голови Верховної Ради України Олександр Корнієнко. Тема зібрання: «Євроінтеграція. Ключові виклики для аграрного сектору України». В ході наради вітчизняні аграрії представили органам державної влади можливий підхід, який стосується принципових «червоних ліній» у процесі інтеграції до ЄС [4]. Насамперед це стосується визначення дозволеного переліку діючих речовин у засобах захисту рослин.

Основні питання зустрічі зазначені на рис. 1:

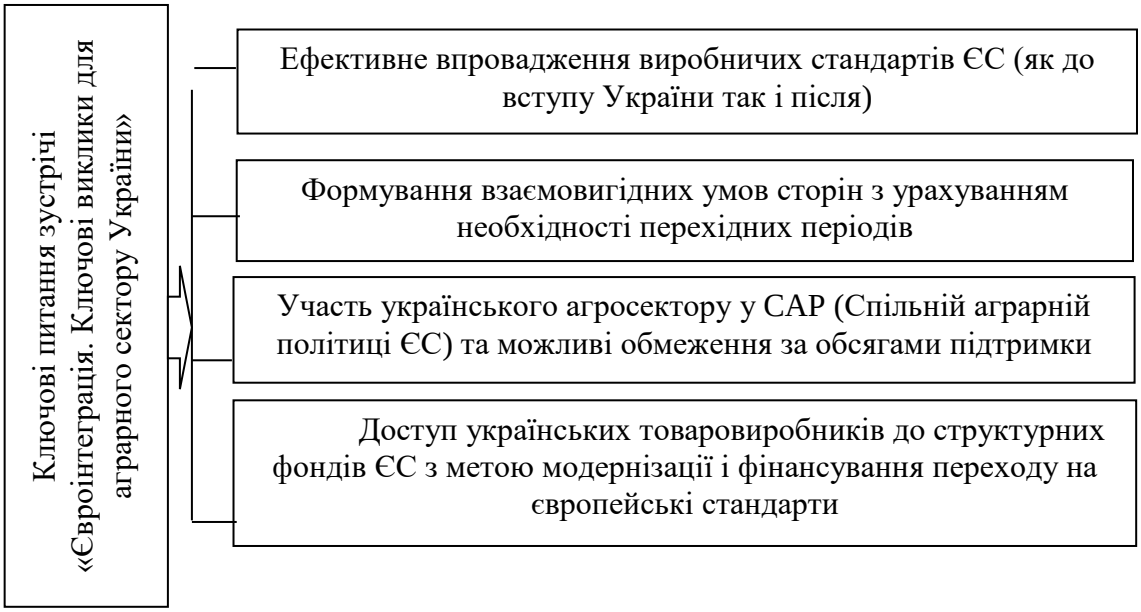


Рис. 1. **Ключові питання зустрічі «Євроінтеграція. Ключові виклики для аграрного сектору України», березень 2026 р.**

Джерело: [4]

Окрім цього, під час зустрічі обговорювалися «мінімальні» умови злиття аграрного сектору в ЄС, дотримання яких сприятиме очікуваному, збалансованому та економічно стійкому процесу інтеграції українського агробізнесу. Зокрема, аграрні асоціації наголошують на необхідності впровадження перехідного періоду, протягом якого українські стандарти та вимоги до виробництва сільськогосподарської продукції мають бути повністю узгоджені з діючими нормами ЄС [4].

Україна поступово імплементує Європейські директиви щодо сільського господарства та безпеки харчових продуктів, що в свою чергу має вплив на регулювання підприємницької діяльності. Практичне впровадження інституціонального підходу в аграрній сфері України включає: сертифікацію продукції за європейськими стандартами, що скорочує витрати на повторні перевірки, знижує експортні ризики; земельну реформу та створення ринку землі, де чіткі правила обігу зменшують трансакційні витрати під час купівлі-продажу та оренди; державні програми підтримки вітчизняних фермерів, які знижують фінансові ризики та стимулюватимуть впровадження інновацій.

Отже, інституціоналізм засвідчує, що ефективна інтеграція аграрного сектору України в ЄС залежить не лише від технологій та фінансового забезпечення. Перш за все, вона передбачає побудову ефективних інституцій, які сприятимуть зниженню трансакційних витрат, забезпечуючи при цьому передбачуваність ринкових відносин, стимулювання інвестиційно-інноваційного розвитку, підтримку сталого розвитку агробізнесу у відповідності до стандартів ЄС. Створення сильних інституцій у

довгостроковій перспективі стане основою успішної реалізації реформ, які сприятимуть ефективному соціально-економічному розвитку країни та її євроінтеграції.

1. Пискливець В. В. Інституційні засади інноваційного розвитку сільського підприємництва України в контексті євроінтеграції. *Економіка та суспільство*, 2025. Вип. 78. URL: file:///C:/Users/Vita/Downloads/6548-%D0%A2%D0%B5%D0%BA%D1%81%D1%82%20%D1%81%D1%82%D0%B0%D1%82%D1%82%D1%96-6457-1-10-20251004%20(3).pdf.
2. Трофімцева О. Євроінтеграція агросектору: що зробити або посилити переговорні позиції, 2024. URL: https://ces.org.ua/european-integration-of-the-agricultural-sector/.
3. Україна досягла значного прогресу в аграрній євроінтеграції, але поки тільки на папері. *Гаряча агрополітика.* URL: https://agropolit.com/news/30718-ukrayina-dosyagla-znachnogo-progresu-v-agrarniy-yevrointegratsiyi-ale-poki-tilki-na-paperi
4. Агроспільнота України представила спільну позицію щодо умов євроінтеграції агросектору в ЄС. URL: https://www.rada.gov.ua/news/news_kom/271089.html.

ГРЕНДУС ВЕРОНІКА, здобувач вищої освіти
ТЕСЛЯ СОФІЯ, к.е.н., доцент,
доцент кафедри фінансів, грошового обігу і кредиту
Львівський національний університет імені Івана Франка, м. Львів

МЕХАНІЗМИ ІНВЕСТИЦІЙНОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ЕКОНОМІЧНОГО ЗРОСТАННЯ ПІДПРИЄМСТВ

Інвестиції виступають ключовим фактором економічного розвитку підприємства, забезпечуючи не лише залучення фінансових ресурсів, а й сприяючи впровадженню інновацій, освоєнню нових ринків і підвищенню конкурентоспроможності. У сучасних умовах глобалізації та посилення конкурентної боротьби підприємства змушені активно шукати різноманітні джерела зовнішнього фінансування, щоб підтримувати стабільне зростання та оперативної адаптації до змін [4, с. 10]. Питання залучення інвестицій для реалізації стратегічних цілей набуває особливої ваги на тлі жорстких світових фінансових умов, технологічних змін та підвищених вимог до ефективного управління капіталом.

У науковій літературі поняття «інвестиції» розглядається як широкий економічний механізм, що включає фінансові, технологічні й організаційні ресурси, спрямовані на забезпечення довгострокового економічного зростання. Інвестиції є не лише засобом накопичення капіталу, а й важливим джерелом трансферу технологій, знань та управлінського досвіду [2, с. 7]. Залучення капіталу дає змогу підприємствам змінювати свої виробничі потужності, оптимізувати структуру витрат і впроваджувати інноваційні проєкти, формуючи основу для підвищення рентабельності та підтримання фінансової стійкості.

Механізми залучення інвестицій на підприємство можна класифікувати за різними критеріями – залежно від джерела капіталу, форми участі інвестора, ступеня ризику та очікуваної віддачі. Одним із класичних підходів є розширення власного капіталу підприємства через випуск акцій на фондових ринках або організацію вторинної емісії, що дає змогу залучити додаткові ресурси від широкого кола інвесторів. Такий механізм особливо актуальний для фінансово стабільних підприємств, які демонструють динаміку ефективної діяльності і здатні запропонувати інвесторам привабливу перспективу доходу. Випуск цінних паперів відкриває підприємству доступ до міжнародних ринків капіталу, підвищує його ліквідність і сприяє покращенню корпоративного іміджу на міжнародній арені.

У сфері прямих іноземних інвестицій (ПІІ) сучасні дослідження підкреслюють їхню особливу значущість як джерела зовнішнього капіталу таа стратегічного активу, що створює мультиплікативний ефект для підприємств завдяки інтеграції інноваційного потенціалу та практичного міжнародного досвіду іноземних інвесторів. Науковці зазначають, що підприємства з високою інвестиційною привабливістю здатні залучати не тільки класичних

інституційних інвесторів, а й стратегічних партнерів, що зацікавлені у довгостроковому співробітництві [1].

Варто зазначити, що одним із ключових методів активізації інвестиційної діяльності є реалізація державної політики у сфері залучення капіталу [3, с. 420]. На рівні підприємства це може реалізовуватися через участь у державних програмах підтримки інвестиційних проєктів, використання пільгового оподаткування, участь у публічно-приватних партнерствах та отримання гарантій держави щодо повернення інвестицій. Такий підхід зменшує ризики інвесторів та збільшує привабливість підприємства як об'єкта вкладення. Науковці та особливо практики відзначають необхідність комплексного підходу (інституційно-правового, бюджетно-податкового та фінансового) для стимулювання ефективного притоку іноземного капіталу на всіх рівнях [3, с. 420].

Серед ефективних інструментів взаємодії з ринком капіталу виділяють також створення спільних підприємств, венчурних фондів і платформ для інтеграції приватного та державного капіталу. Спільні підприємства дають змогу розподілити ризики між внутрішнім керівним складом підприємства та іноземними партнерами, забезпечуючи при цьому доступ до нових технологій та управлінського досвіду [4, с. 11]. Венчурні фонди й бізнес-ангели активно підтримують інноваційні проєкти та стартапи, які мають високий потенціал росту, але не завжди здатні залучити класичні форми фінансування через банки чи фондові ринки.

Універсальним механізмом залучення зовнішнього капіталу є використання інноваційних фінансових інструментів. Зокрема, такі способи як корпоративні облігації, кредитні лінії міжнародних банківських структур, паї інвестиційних фондів та інструменти фінансування на умовах проєктного кредитування дають змогу підприємствам диверсифікувати джерела фінансування і зменшити залежність від одного типу інвестора. Застосування інструментів капітального ринку нового покоління дає змогу оптимізувати структуру капіталу підприємства та забезпечити гнучкість у стратегічному плануванні ресурсів для реалізації довгострокових стратегій.

Крім традиційних методів, у сучасному світі з'являються нові шляхи залучення інвестицій. Зокрема, цифрові платформи фінансування (краудфандинг), використання блокчейн-технологій для залучення капіталу та інструменти фінансування на основі криптовалютних активів надають підприємствам доступ до ширшого кола інвесторів. Ці інноваційні моделі дають змогу знизити трансакційні витрати, підвищити прозорість угод і створити нові механізми взаємодії між підприємством та інвесторами.

Таким чином, механізми залучення інвестицій задля забезпечення сталого економічного розвитку підприємства охоплюють як традиційні механізми, так і сучасні інструменти фінансування. Ефективність реалізації інвестиційної стратегії залежить від своєчасної ідентифікації та реальної оцінки ризиків, здатності підприємства адаптуватися до змін зовнішнього середовища, а також

від якості корпоративного управління та інноваційної політики. Інвестиції сприяють формуванню конкурентних переваг, підвищенню ефективності діяльності підприємства та його здатності до швидкого реагування на виклики майбутнього.

1. Китайчук Т. Інвестиційна привабливість: теоретичний аналіз та впливові фактори. *Економіка та суспільство*. 2023. Вип. 54. URL: https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/2781/2701 (дата звернення: 10.03.2026).
2. Кришталь Г. О., Дмитренко Г. А., Каліна І. І. Залучення іноземних інвестицій в національну економіку держави. *Наукові праці Міжрегіональної академії управління персоналом. Економічні науки*. 2021. Вип. 2 (61). С. 5-10. URL: https://journals.maup.com.ua/index.php/economics/article/view/1068/1580 (дата звернення: 10.03.2026).
3. Раманова Ю. С. Механізм підвищення ефективності залучення іноземних інвестицій в економіку України. *Економічний вісник Національного технічного університету України "Київський політехнічний інститут"*. 2017. № 14. С. 417-422. URL: https://ev.fmm.kpi.ua/article/view/108723/10367 (дата звернення: 11.03.2026).
4. Loi A. Identification of investment attraction strategies to increase the economic potential of a trading enterprise. *Economics, Entrepreneurship, Management*. 2023. Vol. 10, No. 1. P. 8-16. URL: https://www.researchgate.net/publication/373288183_Identification_of_investment_attraction_strategies_to_increase_the_economic_potential_of_a_trading_enterprise/fulltext/64e4df820453074fbda778c7/Identification-of-investment-attraction-strategies-to-increase-the-economic-potential-of-a-trading-enterprise.pdf (дата звернення: 12.03.2026).

ГРИЦЕНКО НАТАЛЯ к.е.н., доцент,
доцент кафедри транспортні системи та логістика
КОЗОДОЙ ДМИТРО к.т.н., доцент,
доцент кафедри охорони праці та навколишнього середовища
Український державний університет залізничного транспорту, м. Харків

ОПТИМІЗАЦІЯ ПРОЦЕСУ ЕКОНОМІЧНОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ОХОРОНИ ПРАЦІ НА ТРАНСПОРТНОМУ ПІДПРИЄМСТВІ

Забезпечення безпеки та здоров'я працюючого населення є однією з найважливіших та невід'ємних систем життєзабезпечення для будь-якого підприємства. Охорона праці є головною складовою яка забезпечує безпечні умови праці, що фізично не можливо без фінансування, без економічного забезпечення. Сучасні вимоги диктують нові правила по економічному забезпеченню охорони праці на транспортних підприємствах. Актуальність питання полягає в рішенні основних питань виконання законодавчих вимог і соціальної відповідальності. З метою визначення та структурування процесу економічного забезпечення охорони праці на транспортному підприємстві виникає необхідність створити інноваційну модель, яка врахує всі особливості даного питанні.

Мета моделі економічного забезпечення охорони праці на транспортному підприємстві полягає у мінімізації економічних втрат від аварій, простоїв і штрафів. Доцільність практичного застосування моделі полягає у зниженні виробничого травматизму та профзахворювань, а також підвищенні надійності перевізного процесу.

Економічне забезпечення охорони праці полягає головним чином у превентивності, тобто фінансування націлено в попередженні, а не на ліквідацію наслідків. Звичайно ж обсяг фінансування залежить від рівня небезпеки, що на транспортних підприємствах грає важливе значення. Принципи моделі повинні враховувати системність заходів та мотивацію персоналу. Тобто охорона праці безпосередньо повинна бути інтегрована в загальне управління транспортного підприємства, а працівники повинні розуміти, що безпека, це є їх особистою вигодою, а не забаганкою керівництва.

Авторами пропонується інноваційна модель економічного забезпечення охорони праці на транспортне підприємство, яка об’єднує всі складові що впливають на систему фінансування питань з охорони праці та облегшують гнучке практичне застосування її на будь якому транспортному підприємстві (рис.1). Структура економічної моделі охорони праці транспортного підприємства повинна включати в себе дві основних складові: джерело фінансування; напрямки витрат на охорону праці. Відомо, що в Україні фінансування охорони праці є відповідальністю роботодавця. Для підприємств, що перебувають на бюджетній підтримці, витрати покриваються з бюджетних коштів. Обов'язкові витрати встановлені на рівні щонайменше 0,5% від фонду оплати праці для підприємств та 0,2% для бюджетних установ [1].

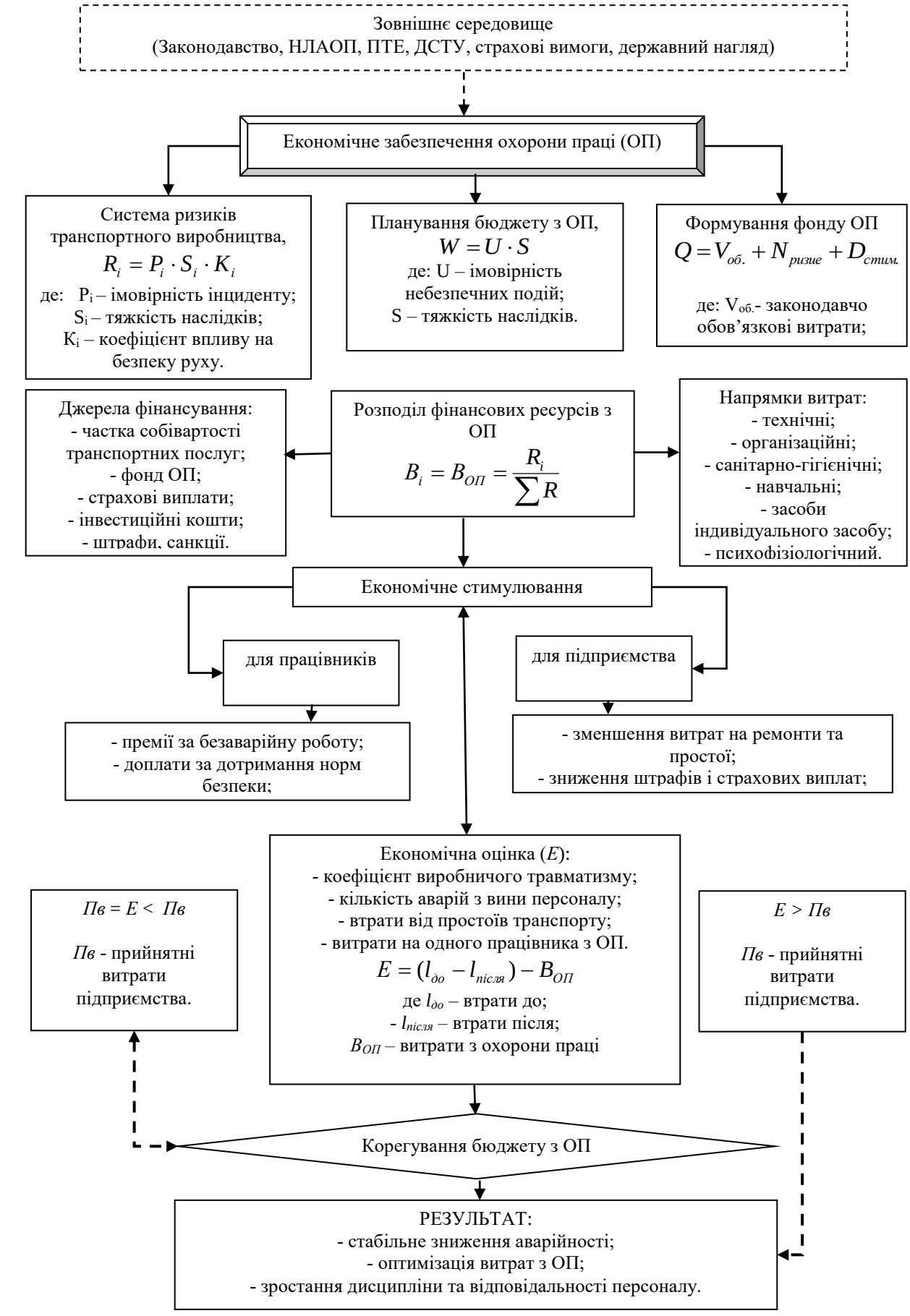


Рис. 1 – **Модель економічного забезпечення охорони праці на транспортному підприємстві**

Крім того, джерелами фінансування є цільові страхові виплати. На транспортних підприємствах джерелом фінансування також виступає частина собівартості транспортних послуг, страхові виплати та компенсації, іноді інвестиції та штрафні санкції, які перерозподіляють на заходи з охорони праці. Напрямки економічних витрат на охорону праці складаються з шести основних векторів: технічний;організаційний; санітарно-гігієнічний; навчальний; заходи індивідуального захисту; психофізіологічний. Кожен з цих векторів має свій особистий зміст. Технічний вектор відповідає за модернізацію транспортних засобів, системи безпеки, що охоплює широкий спектр публічних та приватних ресурсів, основними з яких є державний бюджет, соціальне страхування, гранти, благодійність та кошти суб'єктів підприємницької діяльності транспортної галузі. Фінансування на діагностику включає в себе колективні договори, державні або місцеві бюджети та інші законні кошти. Технічний вектор економічного забезпечення спрямовується на превентивні заходи боротьби з ризиками та вкладання інвестиції у технічну та кадрову захищеність працівників транспортних підприємств. Організаційний вектор економічного забезпечення охорони праці включає в себе фінансування на інструктажі, аудит та сертифікацію. Санітарно-гігієнічний – спрямований на фінансове забезпечення медоглядів працівників та створення умов праці водіїв та технічного персоналу. Навчальний вектор фінансування охорони праці спрямований на підвищення кваліфікації та фахові тренажери. Психофізіологічний фінансовий вектор забезпечує режим праці та відпочинку, тобто націлений на контроль втоми працівників у відповідності виконуємих робіт.

В умовах підвищеної небезпеки виробничих процесів транспорту така модель дозволяє поєднати вимоги законодавства з економічними інтересами підприємства. Застосування моделі забезпечує раціональний розподіл фінансових ресурсів на основі оцінки професійних ризиків для різних категорій персоналу, що безпосередньо впливають на безпеку руху. Це дає можливість спрямовувати кошти насамперед на ті підрозділи та види робіт, де ймовірність аварій, травматизму або значних економічних втрат є найвищою.

Модель також потрібна для підвищення економічної ефективності діяльності підприємства, оскільки інвестування в охорону праці зменшує втрати від транспортних подій, простоїв рухомого складу, штрафних санкцій і компенсаційних виплат. Таким чином, витрати на охорону праці розглядаються не як додаткові витрати, а як економічно доцільні інвестиції в стабільність і надійність роботи залізничного транспорту.

1. Теоретичні передумови економічного забезпечення охорони праці на транспортних підприємствах: Зб. наук. праць УкрДУЗТ, Вип. 212, м.Харків, 2025. С.274-281. URI: https://doi.org/10.18664/1994-7852.212.2025.336517

ГУЛИК ТЕТЯНА, к.е.н, доцент,
доцент кафедри економіки та підприємництва ім. Т.Г. Беня,
БОДНЯ ДМИТРО, аспирант
ННІ «ДМетІ» Український державний університет науки і технологій, м.Дніпро

УПРАВЛІННЯ ІННОВАЦІЯМИ, ІНВЕСТИЦІЯМИ ТА СТРУКТУРОЮ КАПІТАЛУ ПІДПРИЄМСТВА В КОНТЕКСТІ СТАЛОГО РОЗВИТКУ ТА КЛІЄНТСЬКОГО КАПІТАЛУ

Сучасні умови функціонування підприємств характеризуються високим рівнем невизначеності, посиленням конкуренції та швидкими технологічними змінами. У таких умовах особливого значення набуває ефективне управління інноваціями, інвестиціями та структурою капіталу як взаємопов'язаними елементами забезпечення сталого розвитку підприємства. Додатковим фактором, що впливає на довгострокову конкурентоспроможність, виступає клієнтський капітал, який відображає рівень довіри, лояльності та взаємовідносин із споживачами [1,с.135]..

Інновації є ключовим драйвером розвитку підприємства, оскільки вони забезпечують оновлення продукції, вдосконалення технологій та підвищення ефективності бізнес-процесів. В умовах сталого розвитку інноваційна діяльність повинна враховувати не лише економічний ефект, але й екологічні та соціальні аспекти. Це передбачає впровадження ресурсозберігаючих технологій, цифрових рішень та моделей управління, що мінімізують негативний вплив на довкілля. Інновації також сприяють формуванню доданої вартості та зміцненню позицій підприємства на ринку.

Інвестиції виступають фінансовою основою реалізації інноваційних проєктів. Ефективне управління інвестиціями передбачає обґрунтований вибір напрямів вкладення капіталу, оцінку ризиків та прогнозування очікуваної віддачі. У сучасних умовах важливим є баланс між короткостроковою ліквідністю та довгостроковими стратегічними цілями підприємства. Інвестиційні рішення повинні враховувати рівень невизначеності зовнішнього середовища, а також потенційний вплив на стійкість бізнесу.

Структура капіталу підприємства є одним із ключових факторів фінансової стабільності та ефективності діяльності. Вона відображає співвідношення між власним і позиковим капіталом та впливає на вартість підприємства, рівень фінансового ризику і можливості залучення додаткових ресурсів. Оптимізація структури капіталу полягає у досягненні такого співвідношення джерел фінансування, яке забезпечує мінімізацію вартості капіталу та максимізацію ринкової вартості підприємства. У цьому контексті важливим є врахування вартості позикових ресурсів, податкових ефектів та фінансових ризиків [2,с.105].

Клієнтський капітал відіграє значну роль у формуванні стійких конкурентних переваг підприємства. Він включає в себе нематеріальні активи, пов'язані з відносинами з клієнтами, рівнем їхньої задоволеності, довіри та лояльності [3,с.123, 4]. Високий рівень клієнтського капіталу сприяє

стабільності доходів, зниженню витрат на залучення нових споживачів та підвищенню ефективності маркетингових стратегій. Інвестиції в розвиток клієнтського капіталу можуть включати впровадження CRM-систем, покращення якості обслуговування та персоналізацію пропозицій [5].

Взаємозв'язок між інноваціями, інвестиціями, структурою капіталу та клієнтським капіталом проявляється у необхідності комплексного підходу до управління підприємством. Інноваційні проєкти потребують інвестиційного забезпечення, яке, у свою чергу, залежить від структури капіталу. Ефективна структура капіталу дозволяє зменшити вартість залучених ресурсів і підвищити інвестиційну привабливість підприємства. Водночас розвиток клієнтського капіталу сприяє формуванню стабільного грошового потоку, що позитивно впливає на інвестиційні можливості [1]..

У контексті сталого розвитку підприємства важливо забезпечити гармонійне поєднання економічної ефективності, соціальної відповідальності та екологічної безпеки. Це вимагає від менеджменту впровадження стратегічного підходу до управління ресурсами, орієнтації на довгострокові результати та врахування інтересів усіх зацікавлених сторін. Інтеграція інноваційної діяльності, інвестиційної політики та оптимізації структури капіталу дозволяє підприємству адаптуватися до змін зовнішнього середовища та забезпечити стійкий розвиток. Таким чином, управління інноваціями, інвестиціями та структурою капіталу є взаємопов'язаними процесами, що визначають ефективність функціонування підприємства в умовах сучасної економіки. Включення клієнтського капіталу до системи управління дозволяє підвищити конкурентоспроможність і забезпечити довгострокову стабільність бізнесу. Комплексний підхід до цих елементів є необхідною умовою досягнення цілей сталого розвитку та успішної діяльності підприємства в динамічному ринковому середовищі.

1. Гулик Т. В., Кербікова А. С., Дрофа Є. А. Аналіз наукової інформації та критичний аналіз наявних методичних положень про вплив ризику на ефективність інвестицій. *Науковий вісник Ужгородського національного університету.* Серія: *Міжнародні економічні відносини та світове господарство*. 2018. № 18(1). С. 133–136. URL:http://www.visnyk-econom.uzhnu.uz.ua/archive/18_1_2018ua/28.pdf

2. Гулик Т. В. Гулик В.А., Канівець А.Д. Обґрунтування доцільності впровадження оптимізації структури капіталу в умовах підприємства. Вчені записки Таврійського національного університету імені В. І. Вернадського. Серія: Економіка і управління. 2019. Т. 30(69). № 6(1). С. 104–109. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/UZTNU_econ_2019_30%2869%29_6%281%29__21

3. Гулик Т.В., Бодня Д.А. Особливості та значення клієнтського капіталу в організаційно-економічному управлінні підприємством. Молодий вчений. 2024. № 5(129). С. 123-127. URL:ttps://molodyivchenyi.ua/index.php/journal/article/view/6218/6082

4. Гулик Т.В., Бодня Д.А. Цифровізація бізнес-процесів як стратегічний напрям забезпечення клієнтського капіталу щодо сталого розвитку сучасного підприємництва. *Інвестиції: практика та досвід. 2025. № 23. С. 164-168. URL https://www.nayka.com.ua/index.php/investplan/article/view/8296/8429*

5. Гулик Т., Кравець В. Сфера застосування моделі CAPM у аналізі методів оцінки ризиків. Economy and Society, 2024. № 69. DOI: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-69-132

ГУТЯНСЬКА ВІКТОРІЯ здобувач вищої освіти
Науковий керівник – **КУЛЬГАНІК ОКСАНА**, к.е.н., доцент кафедри інноваційної економіки та цифрових технологій,
Вінницький торгово-економічний інститут Державного торговельно-економічного університету, м. Вінниця

ІНВЕСТИЦІЙНА ПРИВАБЛИВІСТЬ ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ ГЛОБАЛЬНОЇ КОНКУРЕНЦІЇ: МЕТОДИКА ОЦІНЮВАННЯ ТА МІЖНАРОДНИЙ ДОСВІД

Важливим чинником підприємства є інвестиційна привабливість для розвитку бізнесу в умовах глобальної економічної конкуренції, оскільки вона забезпечує залучення фінансових ресурсів для розширення діяльності, впровадження інновації та модернізації виробництва. Для інвесторів вона відображає вигідність підприємства [1]. Згідно з українським законодавством, інвестиційна привабливість підприємства визначається як рівень задоволення фінансових, виробничих, організаційних та інших вимог інвестора щодо конкретного об'єкта інвестування, який може бути оцінений за допомогою системи показників або інтегральної оцінки [2].

На сучасному етапі, підприємства змушені постійно доводити свою цінність, оскільки інвестори порівнюють варіант не тільки в одній країні, а по всьому світі [3].

Інвестиційна привабливість розглядається у науковій літературі, як комплексна економічна характеристика підприємства, що формується під впливом внутрішніх і зовнішніх факторів. До внутрішніх відносяться рівень рентабельності, фінансовий стан підприємства, ефективність управління, конкурентоспроможність продукції та інноваційний потенціал. Зовнішні фактори включають стан галузі, рівень розвитку ринку капіталу, макроекономічні умови та інвестиційний клімат у країні, формуючи уявлення про ризик і дохідність [5]. Інвестори оцінюють підприємство з позиції того, чи здатне воно забезпечити достатню віддачу на вкладений капітал і водночас мінімізувати ризики втрати інвестицій [6]. Тому рівень інвестиційної привабливості залежить як від умов зовнішнього економічного середовища, так і від внутрішніх можливостей підприємства. До внутрішніх факторів належать кваліфікація персоналу,структура капіталу, якість управління, рівень технологічного розвитку, прибутковість, ліквідність активів та ефективність використання ресурсів [7]. Водночас зовнішні фактори формуються під впливом макроекономічних та галузевих умов, серед яких важливу роль відіграють загальний стан галузі, політична стабільність, експортний потенціал підприємста, рівень конкуренції на глобальному ринку, ціни на енергоресурси та регуляторне середовище [8]. У глобальній конкуренції особливо важливим стають інновації, ESG-критерії (соціальна відповідальність, екологія,корпоративне управління) , інтеграція в міжнародні ланцюги постачання та здатність швидко адаптуватися до змін [9].

Задля оцінки інвестиційної спроможності застосовують різноманітні методики. Найбільш поширені - оцінка прибутковості, рентабельність активів, фінансову стабільність [10]. Часто використовують інтегральні показники, поєднуючи в один загальний бал [11]. Існують також мультиплікативні шляхи, де зіставляють показники на кшталт ROIC (віддача вкладеного капіталу) з WACC (середньозважена вартість капіталу) - коли ROIC є вищим за WACC, організація генерує додану вартість та виглядає привабливо [12]. Також долучають EVA (операційна прибавочна вартість) - якщо вона позитивна, це слугує гарним знаком [6]. Корпорації на етапі експансії чи оновлення зазвичай розглядають як найбільш привабливі, оскільки там присутній потенціал для швидкого збільшення [7].

Світовий досвід демонструє, що інвестори значною мірою керуються рейтингами та світовими дослідженнями. Наприклад, рейтингові агентсва Moody's, S&P, Fitch надають позичкові рейтинги, які прямо впливають на вартість залучення коштів [8]. Існують спеціалізовані підходи типу BERI, ICRG, які оцінюють загрози втрати вкладень [13]. У Європі публікується EY Europe Attractiveness Survey - у 2024 році прямі іноземні інвестиції (FDI) у Європі знизилися, досягнувши мінімуму за дев'ять років через високі розцінки на енергоносії, повільний економічний розвиток та геополітичні небезпеки [9]. Проте суттєва частина опитаних керівників вважає, що спроможність Європи підніметься у найближчі роки, якщо вдосконалити доступ до фінансування, зменшити бюрократичне тяжіння, вкласти кошти в енергетичну базу та підтримувати інновації [9]. Для окремих компаній вирішальним стає не лише фінансова стабільність, а й змога дотримуватись ESG-вимог, оскільки вкладники дедалі більше звертають увагу на екологічність [12].

Світова практика засвідчує, що зростання інвестиційної спроможності підприємств значною мірою пов'язане із застосуванням новітніх методів управління компанією, відкритості фінансових звітів та ефективної інвестиційної стратегії. У розвинених державах фірми активно впроваджують міжнародні стандарти фінансової документації, системи оцінки ризиків та стратегічне планування, що зміцнює довіру з боку вкладників. Передусім, важливим чинником є включення фірм у міжнародні ринки, що відкриває шлях до ширших джерел капіталу та сприяє зростанню їхньої конкурентоспроможності [5].

Таким чином, інвестиційна привабливість компанії є багатогранною характеристикою її економічного стану та потенціалу розвитку. Її визначення ґрунтується на системному аналізі фінансових, виробничих та управлінських показників і відіграє значущу роль у формуванні рішень щодо інвестицій. У теперішніх обставинах світової боротьби фірми мусять невпинно вдосконалювати механізми керівництва, посилювати віддачу від використання ресурсів та гарантувати відкритість своєї роботи, що сприятиме підвищенню їхньої інвестиційної привабливості на світовій арені [4].

Міжнародний досвід показує, що інвестиційну привабливість суттєво

підвищують інноваційний розвиток, впровадження сучасних стандартів корпоративного управління, відкритість фінансової інформації та активна інтеграція в глобальні економічні процеси. У таких умовах компанії, які модернізують виробництво, та відповідають принципам сталого розвитку, мають значно кращі шанси залучати інвестиції та зміцнювати свої позиції на світовому ринку.

1. Смалюх Я.В. Методика оцінювання інвестиційної привабливості підприємства. Global and National Problems of Economy. 2016. № 14. С. 112–117. http://global-national.in.ua/archive/14-2016/112.pdf
2. Законодавство України. Термін «Інвестиційна привабливість підприємства». URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/term/11040
3. Погребняк А.Ю., Лопатюк В.С. Оцінка інвестиційної привабливості підприємства. Економічний вісник НТУУ «Київський політехнічний інститут». 2023. № 26. С. 79–85. https://ela.kpi.ua/bitstreams/87e7f969-86c2-4bac-afb5-a147f0ab1540/download
4. Проскурніна Н., Чорномord Є. Методи та підходи до оцінювання інвестиційної привабливості підприємства. Економіка України. URL: https://nasu-periodicals.org.ua/index.php/economyukr/article/view/2022-04-2
5. Кузьменко О. М., Потьомкіна О. В. Оцінка інвестиційної привабливості підприємства. Київський національний економічний університет ім. В. Гетьмана. URL: https://ir.kneu.edu.ua/items/1a4a26a7-7720-4c54-bd5b-e4b81e0c00e6
6. Нужна О. Оцінювання інвестиційної привабливості підприємств. Галицький економічний вісник. Тернопіль: ТНТУ. https://galicianvisnyk.tntu.edu.ua/pdf/89/1327.pdf
7. Жувагіна І.О. Оцінка інвестиційної привабливості підприємств. Інвестиції: практика та досвід. 2013. № 8. http://www.investplan.com.ua/pdf/8_2013/6.pdf
8. Носова О.В. Інвестиційна привабливість підприємства. Наукові праці ДонНТУ. 2007. https://www.libr.dp.ua/text/sp2007_1_16.pdf
9. Воробйова С.М. Аналіз методик оцінювання інвестиційної привабливості підприємств. Маркетинг і менеджмент інновацій. 2012. https://mmi.sumdu.edu.ua/wp-content/uploads/mmi/volume-3-issue-4/mmi2012_4_330_336.pdf
10. Проскурніна Н. Методи та підходи до оцінювання інвестиційної привабливості підприємства. Економіка України. 2022. № 4. https://nasu-periodicals.org.ua/index.php/economyukr/article/view/2022-04-2
11. Вахович І.М. Методика оцінювання інвестиційної привабливості підприємства методом інтегральної оцінки. Актуальні проблеми економіки. 2014. № 11. http://www.irbis-nbuv.gov.ua/cgi-bin/irbis_nbuv/cgiirbis_64.exe?C21COM=2&I21DBN=UJRN&IMAGE_FILE_DOWNLOAD=1&Image_file_name=PDF%2Fape_2014_11_19.pdf&P21DBN=UJRN
12. Коновал О.А. Інвестиційна привабливість підприємства в умовах стабілізаційного розвитку економіки. Тернопіль: ТНТУ. https://journals.uran.ua/tpa_pstu/article/view/19037
13. Лівошко Т.В. Інвестиційна привабливість підприємства в умовах глобальної конкуренції. Економічний вісник ЗДІА. 2024. https://old-zdia.znu.edu.ua/gazeta/evzdia_4_101.pdf

ДЕЙНЕГА МАКСИМ, здобувач третього (освітньо-наукового)
рівня вищої освіти вищої освіти,
Науковий керівник – **АНТОЩЕНКОВА ВІТАЛІНА,** д. е. н., проф.,
професор кафедри глобальної економіки,
Державний біотехнологічний університет, м. Харків

ЕКОЛОГІЧНА СКЛАДОВА ЯК НАПРЯМ РОЗВИТКУ СОЦІАЛЬНОЇ ВІДПОВІДАЛЬНОСТІ

Екологічна складова сьогодні є не просто додатковим елементом, а центральним напрямом розвитку соціальної відповідальності. Це зобов'язання господарюючих суб'єктів мінімізувати свій негативний вплив на навколишнє середовище, раціонально використовувати природні ресурси, адаптуватися до кліматичних змін та дотримуватися чинного екологічного законодавства. У рамках концепції «triple bottom line», екологічна складова разом з економічною та соціальною формує цілісну модель сталого розвитку, де довгостроковий успіх бізнесу неможливий без «здорового» навколишнього середовища.

Інтеграція екологічних принципів у стратегію соціальної відповідальності в Україні набуває особливої актуальності в умовах воєнного стану та поствоєнного відновлення. Дослідження доводять, що українські підприємства переорієнтовують свої програми сталого розвитку, спрямовуючи екологічні ініціативи на вирішення гострих проблем, пов'язаних із війною, таких як ліквідація наслідків забруднення від знищеної інфраструктури та впровадження енергоефективних рішень для критично важливих об'єктів. Цей процес демонструє еволюцію СВБ від добровільних ініціатив до стратегічної необхідності, що визначає саму сутність бізнес-культури в країні. Одним із ключових механізмів реалізації екологічної відповідальності є звітність за міжнародними стандартами, такими як Global Reporting Initiative (GRI) або Sustainability Accounting Standards Board (SASB). Така прозорість не лише демонструє зобов'язання компанії, але й створює основу для отримання «соціальної ліцензії на діяльність» – неформального схвалення з боку громади, яке є критично важливим для довгострокової стабільності. Аналіз показує, що підприємства, які публікують звіти про сталість, мають більш розвинену систему екологічної відповідальності, хоча існує ризик «грінвошингу», коли звіти використовуються лише як маркетинговий інструмент без реальної зміни практик. Тому якість звітності та її верифікація третіми сторонами є важливим фактором, що посилює вплив звітності на репутацію компанії.

Впровадження критеріїв ESG (Environmental, Social, Governance) є ще одним потужним драйвером інтеграції екології в КСВ [1]. Дослідження вказують на важливість лідерства та корпоративної культури в просуванні екологічних цілей. Для України досвід Європейського Союзу є цінним орієнтиром, оскільки він демонструє, як регуляторні механізми та ринкові стимули можуть ефективно поєднуватися для просування корпоративної екологічної відповідальності.

Фонд Гінріха у співпраці зі Всесвітнім центром конкурентоспроможності IMD грунтуючись на Індексі сталої торгівлі (STI) за 2025 рік дослідили, скільки біологічно продуктивної землі та води потрібно для підтримки використання ресурсів населенням та поглинання його відходів за економіками світу. Екологічний слід – це показник, який кількісно визначає вплив людини на природу. Він розраховує біологічно продуктивну площу земель та водних ресурсів, необхідних для забезпечення відновлюваних ресурсів, які споживає певне населення (таких як продукти харчування, деревина та енергія). Показник також враховує площу земель, необхідну для засвоєння відходів, які воно виробляє, зокрема вуглекислого газу. Цей показник дає уявлення про те, чи є рівень споживання країни екологічно сталим. Чим вищий екологічний слід країни, тим менш сталим є її споживання з огляду на наявні ресурси. Термін «екологічний слід» був введений в обіг у 1992 році канадським професором Вільямом Різом. Населення переважної більшості розвинутих держав використовує більше природного капіталу, ніж генерується на власній території. Таким чином, навантаження на навколишнє середовище в розвинутих країнах, більше, аніж в інших. В табл 1. представлено економіки з найменшим та найбільшим екологічним слідом у 2025 році [2].

Таблиця 1 - **Економіки з найменшим та найбільшим екологічним слідом у 2025 році**

Країна – екологічний слід (глобальні гектари)	
Країни з найменшим ЕС	Країни з найбільшим ЕС
Бангладеш – 0,68	Сінгапур – 10,07
Пакистан – 0,73	Канада – 8,11
М'янма – 1,11	Сполучені Штати – 7,48
Індія – 1,11	Австралія – 7,28
Лаос – 1,12	Росія – 6,21
Папуа-Нова Гвінея – 1,17	Південна Корея – 5,47
Шрі-Ланка – 1,20	Нова Зеландія – 5,43
Філіппіни – 1,40	Чилі – 4,27
Камбоджа – 1,64	Малайзія – 4,23
Еквадор – 1,71	Японія – 4,04
Індонезія – 1,86	Велика Британія – 3,81
Перу – 2,41	Китай – 3,68

Розвинені країни зазвичай мають більший екологічний слід, ніж країни, що розвиваються. З вищим рівнем споживання енергії, товарів чи ресурсів розвинені країни також генерують більше відходів на душу населення. Країною з найбільшим екологічним слідом (що означає нижчий рейтинг) є Сінгапур, де на душу населення припадає 10,1 гектара. За ним йдуть Канада (8,1), США (7,5), Австралія (7,3) та Росія (6,2). Країни, що розвиваються, зазвичай мають менш ресурсоємний спосіб життя, як результат, Бангладеш (0,68), Пакистан (0,73), М'янма та Індія (по 1,11). ЕС середнього українця становить приблизно 3,1 га (глобальних гектарів), що перевищує біоємність планети в розрахунку на

одну людину, хоча це нижче за рівень середнього європейця (5,7 га).

Український бізнес активно досліджує роль екологічної свідомості як внутрішнього драйвера відповідальної поведінки [3]. Визначення конкретних індикаторів екологічної відповідальності, таких як нормативність, системність та відкритість, допомагає підприємствам оцінювати та покращувати свою діяльність. Крім того, публічно-приватне партнерство виступає важливим механізмом для реалізації екологічних проектів, оскільки воно поєднує ресурси держави та ініціативність бізнесу для вирішення загальнонаціональних проблем. Таким чином, екологічна складова КСВ перетворюється на комплексну стратегію, яка охоплює внутрішні процеси управління, зовнішню комунікацію, інноваційну діяльність та взаємодію з державою, формуючи основу для стійкого та відповідального розвитку української економіки в XXI столітті.

Зелені інновації виступають як ключовий медіатор між екологічною соціальною відповідальністю бізнесу та фінансовою продуктивністю. Екологічні ініціативи, спрямовані на розробку нових технологій або процесів, не лише покращують імідж компанії, але й стимулюють інноваційну діяльність, що в кінцевому підсумку призводить до підвищення конкурентоспроможності та фінансових результатів. Наприклад, дослідження показують, що екологічна соціальна відповідальність позитивно впливає на корпоративну репутацію, яка, у свою чергу, є важливим нематеріальним активом, що сприяє досягненню тривалих переваг. Більше того, зелене фінансування, таке як зелені кредити або облігації, стають все більш популярним інструментом для підтримки таких ініціатив, особливо в умовах, коли уряди створюють пілотні зони для реформ у сфері зеленої фінансової системи. Боротьба з екологічним слідом у межах соціальної відповідальності – це перехід від простого дотримання законів до активного впровадження «зелених» стратегій на всіх рівнях: від особистого споживання до корпоративного управління. Компанії інтегрують екологічну відповідальність у свої бізнес-моделі через концепцію ESG (Environmental, Social, and Governance) та корпоративну соціальну відповідальність (КСВ): систематичний аналіз споживання ресурсів (води, електроенергії) та викидів для їх оптимізації, впровадження замкнутих циклів виробництва, де відходи стають сировиною, що мінімізує накопичення сміття, вибір постачальників, які також дотримуються екологічних стандартів та принципів сталого розвитку, приєднання до глобальних рухів, таких як Глобальний договір ООН (UN Global Compact), що зобов'язує бізнес звітувати про свій вплив на довкілля.

1. Антощенкова В.В., Дейнега М.В., Глянь Т.І. ESG та сталий розвиток: сучасні тенденції. Журнал з менеджменту, економіки та технологій. 2025. № 4. С. 176-186.
2. Which Economies Have the Largest Ecological Footprints? URL: https://www.visualcapitalist.com/sp/hf07-which-economies-have-the-largest-ecological-footprints/
3. Харченко Т., Стоянець Н.. Екологічні складові в системі менеджменту корпоративної соціальної відповідальності. Економіка та суспільство. 2023. (48). https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-48-92

ДЕРЕВ'ЯНКО НАЗАР аспірант
Науковий керівник – **СВИНОУС ІВАН** д. е .н., професор
професор кафедри обліку і оподаткування
Білоцерківський національний аграрний університет

ВЕРТИКАЛЬНА ІНТЕГРАЦІЯ ЯК ІНСТРУМЕНТ РОЗВИТКУ ЛАНЦЮГІВ У СВИНАРСТВІ

Свинарство є однією з ключових галузей тваринництва, яка відіграє важливу роль у забезпеченні продовольчої безпеки та формуванні внутрішнього ринку м'ясної продукції. Водночас сучасний стан галузі характеризується значними диспропорціями у функціонуванні агропродовольчих ланцюгів, фрагментарністю зв'язків між виробниками, переробними підприємствами та збутовими структурами, а також високою залежністю від зовнішніх чинників. У цих умовах особливої актуальності набуває розвиток вертикальної інтеграції як інструменту підвищення ефективності та стійкості галузі.

Вертикальна інтеграція передбачає об'єднання технологічно пов'язаних стадій виробництва і реалізації продукції в межах єдиної організаційно-економічної системи. У свинарстві це охоплює повний цикл: виробництво кормів, вирощування свиней, забій і переробку, логістику, зберігання та реалізацію готової продукції. Така модель забезпечує скорочення витрат на координацію діяльності, зменшення залежності від зовнішніх постачальників і підвищення керованості виробничих процесів.

Наукові підходи до оцінки інтеграційних процесів в аграрному секторі свідчать про їх значний економічний потенціал. Зокрема, І. В. Драган обґрунтовує, що інтеграція сприяє концентрації виробництва та підвищенню ефективності використання ресурсів, формуючи конкурентоспроможні аграрні структури [1]. О. Сохацька наголошує на важливості інтеграційних процесів для розвитку ланцюгів доданої вартості, що дозволяє забезпечити більш рівномірний розподіл доходів між учасниками ринку [2]. А. Третьяк підкреслює, що вертикальна інтеграція є інструментом оптимізації витрат обігу та підвищення ефективності збуту продукції [3].

Економічні переваги вертикальної інтеграції у свинарстві проявляються у декількох ключових аспектах. По-перше, забезпечується зниження собівартості продукції за рахунок ефекту масштабу, оптимізації логістичних процесів і скорочення посередницьких ланок. По-друге, підвищується якість і безпечність продукції завдяки контролю на всіх етапах виробничого циклу. По-третє, формується стабільна сировинна база для переробних підприємств, що знижує ризики перебоїв у постачанні. По-четверте, інтегровані структури мають ширші можливості для інвестування в інновації, біобезпеку та модернізацію виробництва.

Особливої ваги вертикальна інтеграція набуває в умовах воєнного стану, коли порушуються традиційні канали постачання, зростають логістичні витрати

та підвищується рівень невизначеності. Інтегровані підприємства демонструють вищий рівень резильєнтності, оскільки здатні самостійно забезпечувати ключові елементи виробничого процесу та швидше адаптуватися до змін зовнішнього середовища. Крім того, такі структури більш ефективно взаємодіють із державними та міжнародними програмами підтримки, що розширює їх фінансові можливості.

Разом з тим, розвиток вертикальної інтеграції в Україні стримується низкою факторів. Серед них – обмежений доступ до довгострокових фінансових ресурсів, високі інвестиційні ризики, недостатній рівень розвитку ринкової інфраструктури, а також інституційні бар'єри, пов'язані з регуляторним середовищем. Окремою проблемою є концентрація інтеграційних процесів у межах великих агрохолдингів, що може обмежувати участь малих і середніх виробників у ланцюгах доданої вартості.

У цьому контексті доцільним є формування збалансованої моделі розвитку вертикальної інтеграції, яка поєднувала б інтереси різних груп учасників ринку. Зокрема, перспективним напрямом є розвиток кооперативно-інтеграційних форм, що дозволяють малим виробникам об'єднувати ресурси та інтегруватися у більш складні агропродовольчі ланцюги. Важливу роль має відігравати держава, забезпечуючи підтримку інвестиційних проєктів, розвиток інфраструктури, стимулювання переробки та створення сприятливого інституційного середовища.

Отже, вертикальна інтеграція є ключовим інструментом формування ефективних агропродовольчих ланцюгів у свинарстві, що забезпечує підвищення ефективності виробництва, конкурентоспроможності галузі та її стійкості до сучасних викликів. Її розвиток має ґрунтуватися на поєднанні ринкових механізмів, державної підтримки та інституційного вдосконалення.

1. Драган І. В., Герман А. В., Герман М. В. Підвищення стійкості та конкурентоспроможності малих аграрних підприємств. *Академічні візії*. 2025. № 45.
2. Сохацька О., Братко О. Ключові фактори залучення до глобальних ланцюгів доданої вартості. *Економіка та суспільство*. 2024. № 59.
3. Третяк А. Роль вертикальної інтеграції в управлінні трансформаційними процесами. *Herald of Khmelnytskyi National University. Economic Sciences*. 2024. Vol. 334, No. 5. P. 507–512.

ДІДКІВСЬКА КАРИНА, здобувачка вищої освіти
Науковий керівник – **ГУДЗЬ ОЛЕНА**, доктор економічних наук, професор,
завідувач кафедри фінансових ринків та технологій,
Державний податковий університет, м.Ірпінь

РОЛЬ ІНВЕСТУВАННЯ У ЗАБЕЗПЕЧЕННІ ЕКОНОМІЧНОГО РОЗВИТКУ

В умовах сьогодення для України надзвичайно важливим є активне залучення інвестицій, адже вони виступають ключовим чинником економічного розвитку та зростання обсягів реального ВВП. Інвестиційні надходження стимулюють підвищення продуктивності й конкурентоспроможності національної економіки. Вони можуть здійснюватися не лише у грошовій формі, а й у вигляді сучасного обладнання, інноваційних технологій, ноу-хау та патентів, що забезпечують модернізацію виробництва.

Проблематика інвестицій є предметом активних наукових досліджень як у вітчизняній, так і в зарубіжній економічній думці. Вагомий внесок у розвиток теорії інвестицій здійснили українські науковці, зокрема І. О. Бланк , М. Д. Білик, які досліджували сутність і класифікацію інвестицій. Серед зарубіжних учених значний вплив на формування інвестиційної теорії мали Адам Сміт, Девід Рікардо, Джон Кейнс, що підкреслює багатогранність і актуальність цієї тематики в економічній науці [1]. Фінансове інвестування виступає важливим елементом економічного розвитку та управління капіталом. Його значущість зумовлена здатністю забезпечувати ефективний перерозподіл фінансових ресурсів між суб'єктами господарювання, стимулювати розвиток підприємств реального сектору та формувати додаткові джерела доходу для інвесторів.

Таблиця 1 - **Характеристика ключових переваг фінансових інвестицій**

№	Чинник значущості фінансового інвестування	Характеристика
1	Підвищення результативності реального сектору	Інвестування у фінансові інструменти сприяє залученню ресурсів до підприємств виробничої сфери, що позитивно впливає на їхню продуктивність та розвиток.
2	Отримання додаткового доходу	Вільні грошові кошти можуть бути розміщені у фінансові активи з метою формування додаткового прибутку та зростання капіталу.
3	Захист від інфляційного знецінення	Фінансові вкладення допомагають зберегти купівельну спроможність капіталу, мінімізуючи втрати від інфляції, особливо для приватних інвесторів.
4	Оперативність прийняття інвестиційних рішень	Процес інвестування у фінансові інструменти, як правило, є менш тривалим і процедурно простішим порівняно з реалізацією масштабних довгострокових проєктів.
5	Гнучкість інвестиційної політики	Інвестор має можливість самостійно визначати рівень прийнятного ризику та дохідності, обираючи інструменти відповідно до власної стратегії.

Джерело: сформовано автором на основі [2].

Концепція сталих фінансів ґрунтується на інтеграції ESG-підходу, що передбачає врахування екологічних, соціальних та управлінських критеріїв під час прийняття інвестиційних рішень і стратегічного планування. Такий формат інвестування орієнтований не лише на отримання прибутку, а й на зниження довгострокових ризиків, пов'язаних зі змінами клімату, соціальною нестабільністю та недосконалістю корпоративного управління, що сприяє формуванню відповідального та стійкого бізнес-середовища.

У глобальному вимірі, зокрема в країнах ЄС, США та Азії, обсяги ESG-капіталу постійно зростають, тоді як в Україні через воєнні виклики акценти тимчасово змістилися на забезпечення економічної стійкості та базового функціонування бізнесу.

У розвинених країнах ESG-інвестування ґрунтується на чітких стандартах, таких як SFDR у ЄС та ініціативи SEC у США, тоді як Україна прагне інтегрувати європейські норми, проте вплив військового стану тимчасово обмежує їхнє впровадження. Основні пріоритети ESG у нашій країні відрізняються від глобальних: акцент робиться на розвиток інфраструктури, енергетики, соціальну підтримку постраждалих від війни, інтеграцію переселенців та реабілітацію ветеранів. Попри високі ризики, пов'язані з воєнними діями та макроекономічною нестабільністю, ESG-інвестиції здатні стати каталізатором відновлення України, особливо в будівництві, енергетиці та соціальних проектах за участі міжнародних організацій [3].

Інвестиції відіграють ключову роль у забезпеченні економічного розвитку України, сприяючи зростанню продуктивності, модернізації виробництва та підвищенню конкурентоспроможності національної економіки. Фінансове інвестування та ESG-підходи дозволяють ефективно перерозподіляти ресурси, знижувати ризики та формувати стійкий і відповідальний бізнес-середовище. Попри воєнні та макроекономічні виклики, активне залучення інвестицій, особливо з урахуванням глобальних стандартів ESG, здатне стати каталізатором відновлення та розвитку ключових секторів економіки України.

1. Жуков В. В. Сутність, види і класифікація інвестицій. *Вісник ОНУ імені І. І. мечникова*. 2025. Т. 30, № 2 (104). С. 13–18. URL: https://doi.org/10.32782/2304-0920/2-104-2 (дата звернення: 01.03.2026).
2. Вареник С., Скоробогатова Н. Фінансові інвестиції в україні: перспективи зростання та вплив державного регулювання. *Міжнародне науково-технічне співробітництво: принципи, механізми, ефективність*. 2025. С. 104–107. URL: https://istc-proc.kpi.ua/article/view/331517 (дата звернення: 02.03.2026).
3. Іоанно В., Тарасова О., Кузьменко О. Фінансова система та інструменти сталого інвестування: перспективи для підприємств. *Економічний простір*. 2025. № 199. С. 191–197. URL: https://doi.org/10.30838/ep.199.191-197 (дата звернення: 03.03.2026).

ДОВМАТ ВЕРОНІКА, здобувач вищої освіти
БОДНАР РОМАН, здобувач вищої освіти
Науковий керівник – **КРИСЬКО ЖАННА**, к.е.н, доцент,
доцент кафедри менеджменту, публічного управління та персоналу
Західноукраїнський національний університет, м. Тернопіль

ІННОВАЦІЙНІ МЕХАНІЗМИ ФУНКЦІОНАЛЬНОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ДІЯЛЬНОСТІ СОЦІАЛЬНИХ ПІДПРИЄМСТВ

Соціальне підприємництво функціонує як гібридна форма економічної діяльності, що поєднує ринкові інструменти з орієнтацією на досягнення соціального ефекту. Така модель господарювання передбачає інтеграцію економічних і соціальних цілей у межах єдиної бізнес-логіки, що формує специфічні вимоги до організації діяльності підприємств і механізмів її забезпечення.

У наукових підходах соціальне підприємництво інтерпретується як інноваційний інструмент вирішення суспільних проблем, який базується на створенні соціальної цінності через підприємницьку діяльність [1]. Це дозволяє розглядати функціональне забезпечення діяльності соціальних підприємств не лише як сукупність управлінських функцій, але як систему механізмів, спрямованих на досягнення подвійного результату – економічного та соціального.

Інноваційні механізми функціонального забезпечення формуються під впливом трансформації бізнес-середовища, розвитку цифрових технологій та зміни ролі стейкхолдерів у процесі створення вартості. У цьому контексті функціональне забезпечення включає інтеграцію фінансових, організаційних, маркетингових та інституційних рішень, що дозволяють забезпечити стійкість діяльності соціальних підприємств [2].

Аналітичні узагальнення свідчать, що ефективність соціальних підприємств значною мірою визначається здатністю впроваджувати інноваційні підходи до управління ресурсами, організації бізнес-процесів та взаємодії зі стейкхолдерами [3]. Зокрема, інноваційність проявляється у використанні альтернативних джерел фінансування, цифрових платформ, соціальних інновацій та мережевих моделей співпраці.

Систематизація інноваційних механізмів функціонального забезпечення дозволяє виділити їх ключові напрями (табл. 1). Так, фінансові інновації у соціальному підприємництві пов’язані з використанням альтернативних джерел ресурсів, таких як краудфандинг, соціальні інвестиції та грантове фінансування, що дозволяє забезпечити доступ до капіталу за умов обмеженості традиційних фінансових інструментів. Організаційні інновації передбачають перехід до мережевих моделей управління, що базуються на взаємодії бізнесу, держави та громадського сектору. Маркетингові інновації у соціальному підприємництві спрямовані на формування ціннісної пропозиції, яка поєднує економічні та соціальні характеристики продукту. Цифрові технології забезпечують

оптимізацію бізнес-процесів, розширення ринків збуту та підвищення ефективності комунікацій.

Таблиця 1 - **Інноваційні механізми функціонального забезпечення діяльності соціальних підприємств**

Напрям механізму	Зміст інноваційного підходу	Очікуваний ефект
Фінансовий	Краудфандинг, соціальне інвестування, грантові платформи	Диверсифікація фінансування та зниження ризиків
Організаційний	Мережеві структури, партнерські моделі, кластеризація	Підвищення гнучкості та адаптивності
Маркетинговий	Просування соціальної цінності, цифровий маркетинг	Формування довіри та лояльності споживачів
Цифровий	Використання онлайн-платформ, автоматизація процесів	Оптимізація діяльності та масштабування
Інституційний	Участь у міжнародних програмах, державно-приватне партнерство	Розширення можливостей розвитку

Примітка. Складено авторами на основі [1-3].

Практична реалізація інноваційних механізмів функціонального забезпечення може бути проілюстрована на прикладі платформи Promprylad.Renovation, яка функціонує як інноваційна модель соціального підприємництва. Проєкт базується на ревіталізації промислового об'єкта із формуванням мультифункціонального простору, що поєднує бізнес, освіту та соціальні ініціативи [4]. Модель демонструє ефективність поєднання інноваційних фінансових та організаційних інструментів у забезпеченні стійкості діяльності соціального підприємства.

Отже, інноваційні механізми функціонального забезпечення діяльності соціальних підприємств формують комплексну систему управлінських, економічних і технологічних рішень, що забезпечують їх здатність адаптуватися до змін середовища та досягати соціально-економічних результатів. Інтеграція інновацій у функціональні підсистеми діяльності підприємства створює основу для підвищення його ефективності та формування стійкої моделі розвитку.

1. Овсянюк-Бердадіна О.Ф., Крисько Ж.Л. Соціальне підприємництво як інноваційний інструмент вирішення суспільних проблем: передумови становлення та активізації. *Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія «Міжнародні економічні відносини та світове господарство».* Вип. 6, Частина 2. Ужгород, 2016. С. 129-132. URL: http://dspace.wunu.edu.ua/bitstream/316497/23866/1/Стаття.pdf
2. Dees G. The Meaning of Social Entrepreneurship. Durham: Duke University, 2001. URL: https://case.fuqua.duke.edu/wp-content/uploads/2025/03/Article_Dees_MeaningofSocialEntrepreneurship_2001.pdf
3. OECD. Social economy and social innovation. URL: https://www.oecd.org/en/topics/social-economy-and-social-innovation.html
4. Офіційний сайт проєкту Promprylad.Renovation. URL: https://promprylad.ua

ДОНЧЕНКО ІГОР, здобувач вищої освіти
Науковий керівник – **БУРКОВСЬКА АННА**,
доктор філософії (економіка), доцент
кафедри менеджменту, бізнесу та адміністрування,
Миколаївський національний аграрний університет, м. Миколаїв

ІНВЕСТИЦІЙНА ПОЛІТИКА В АГРОСЕКТОРІ ЯК ІНСТРУМЕНТ МІНІМІЗАЦІЇ ПРОДОВОЛЬЧИХ РИЗИКІВ

Інвестиційна політика в аграрному секторі відіграє ключову роль у формуванні стійкої системи продовольчої безпеки держави, особливо в умовах глобальної нестабільності, кліматичних змін і геополітичних потрясінь. Сучасні продовольчі ризики мають комплексний характер і охоплюють виробничі, логістичні, фінансові, екологічні та соціальні складові. У таких умовах саме стратегічно орієнтована інвестиційна політика стає не лише економічним інструментом розвитку агросектору, а й механізмом мінімізації ризиків дефіциту продовольства, цінової волатильності та порушення ланцюгів постачання [1].

Агросектор є системоутворюючою галуззю економіки України, що забезпечує значну частку валютних надходжень та відіграє важливу роль у глобальних продовольчих ринках. Водночас його функціонування супроводжується високим рівнем ризиків, пов'язаних із сезонністю виробництва, залежністю від природно-кліматичних умов, нестабільністю світових цін та інституційними обмеженнями [2]. Інвестиційна політика, спрямована на модернізацію виробничих потужностей, впровадження інноваційних технологій і розвиток інфраструктури, дозволяє зменшити вразливість аграрного виробництва до зовнішніх і внутрішніх шоків.

Особливого значення інвестиції набувають у контексті підвищення технологічності сільського господарства. Вкладення коштів у точне землеробство, цифрові платформи управління ресурсами, автоматизацію виробничих процесів та системи моніторингу ґрунтів і врожайності сприяють підвищенню продуктивності та зниженню втрат [3]. Не менш важливим напрямом інвестиційної політики є розвиток логістичної інфраструктури, включаючи елеватори, холодильні склади, транспортні коридори та альтернативні експортні маршрути. Порушення логістичних ланцюгів здатне спричинити не лише економічні втрати виробників, а й глобальні продовольчі кризи [4]. Тому інвестиції в диверсифікацію каналів збуту та інтеграцію в міжнародні транспортні мережі виконують функцію страхування від системних ризиків і сприяють підвищенню стійкості агропродовольчої системи.

Інвестиційна політика також має враховувати екологічний вимір продовольчої безпеки. Деградація ґрунтів, зміна клімату та виснаження природних ресурсів створюють довгострокові загрози для аграрного виробництва. Спрямування інвестицій у відновлення родючості земель, впровадження принципів циркулярної економіки та розвиток біоенергетики

дозволяє поєднати економічну ефективність із екологічною відповідальністю. Такий підхід забезпечує формування стійкої моделі розвитку, в якій мінімізація продовольчих ризиків ґрунтується на збереженні ресурсної бази [4].

Фінансові механізми реалізації інвестиційної політики також мають принципове значення. Доступ до кредитних ресурсів, державні гарантії, механізми страхування аграрних ризиків, залучення міжнародної фінансової допомоги та приватного капіталу формують інституційне середовище, у якому аграрні підприємства здатні реалізовувати довгострокові інвестиційні проєкти. Без належної підтримки навіть економічно доцільні інноваційні рішення можуть залишатися нереалізованими, що посилює продовольчі ризики [5].

У контексті післявоєнного відновлення України інвестиційна політика набуває стратегічного характеру. Відновлення зруйнованої інфраструктури, розмінування сільськогосподарських земель, модернізація виробничих потужностей та інтеграція в європейський економічний простір потребують значних фінансових ресурсів і зваженого управлінського підходу [1]. Ефективне спрямування інвестицій дозволить не лише компенсувати втрати, а й трансформувати агросектор у більш конкурентоспроможну та інноваційно орієнтовану галузь, здатну забезпечувати стабільність продовольчого забезпечення як на національному, так і на глобальному рівнях.

Таким чином, інвестиційна політика в агросекторі є багатовимірним інструментом мінімізації продовольчих ризиків. Вона поєднує економічні, технологічні, екологічні та соціальні аспекти розвитку, формуючи основу для довгострокової продовольчої безпеки. У сучасних умовах її ефективність визначатиме не лише темпи економічного зростання, а й здатність держави гарантувати стабільний доступ населення до якісних харчових ресурсів..

1. Скорик М. О. Європейський досвід забезпечення сталого економічного розвитку сільських територій. *Сталий розвиток економіки.* 2024. № 3(50). С. 195-202. URL: https://doi.org/10.32782/2308-1988/2024-50-29.
2. Морозов Р. В., Морозова О. Г. Теоретичні аспекти сталого розвитку АПК України. *Вісник Херсонського національного технічного університету.* 2022. № 1. С. 141–146. URL: https://doi.org/10.35546/kntu2078-4481.2022.1.17.
3. Khrystenko O., Poltorak A., Burkovska A., Dovgal I. Environmental Taxation as a Basis of Stimulating Sustainable Development and Ensuring Financial and Economic Security. *Modern Economics*. 2025. 50(2025), 206-214. DOI: https://doi.org/10.31521/modecon.V50(2025)-27.
4. Бурковська А.І. Організаційно-економічні засади інвестиційного забезпечення продовольчої безпеки України: дисертація. МНАУ. 2022 р. 299 с. URL: https://dspace.mnau.edu.ua/jspui/bitstream/123456789/11706/3/BURKOVSKA%20PhD%20DISSERTATION_1.pdf.
5. Бурковська А. В., Бурковська А. І. Фінансова безпека сільського господарства як ключовий чинник забезпечення продовольчої безпеки: виклики та перспективи. *Modern Economics.* 2025. № 49(2025). С. 32-37. DOI: https://doi.org/10.31521/modecon.V49(2025)-04.

ДУБАЧИНСЬКИЙ АНДРІЙ, здобувач вищої освіти
Науковий керівник – **БУРКОВСЬКА АННА**,
доктор філософії (економіка), доцент
кафедри менеджменту, бізнесу та адміністрування,
Миколаївський національний аграрний університет, м. Миколаїв

УПРАВЛІННЯ ІНВЕСТИЦІЙНИМИ РЕСУРСАМИ В СИСТЕМІ СТРАТЕГІЧНОГО РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА

Управління інвестиційними ресурсами в системі стратегічного розвитку підприємства є ключовим чинником формування його довгострокової конкурентоспроможності, фінансової стійкості та інноваційної спроможності. В умовах нестабільного економічного середовища, глобалізаційних викликів та трансформаційних процесів, що особливо актуально для українських підприємств, інвестиційна діяльність набуває стратегічного характеру і виходить за межі простого фінансування окремих проєктів. Вона перетворюється на системний механізм забезпечення структурних змін, модернізації виробництва, цифрової трансформації та адаптації до європейських стандартів ведення бізнесу [1].

Інвестиційні ресурси охоплюють не лише фінансові активи, але й матеріальні, інтелектуальні, інформаційні та людські ресурси, які спрямовуються на досягнення стратегічних цілей підприємства. Ефективне управління ними передбачає узгодження інвестиційних рішень із загальною стратегією розвитку, місією та баченням організації [2]. У цьому контексті інвестиційна стратегія виступає складовою корпоративної стратегії і визначає пріоритетні напрями вкладення капіталу, рівень допустимого ризику, джерела фінансування та очікувані соціально-економічні результати.

Стратегічний підхід до управління інвестиційними ресурсами базується на комплексному аналізі зовнішнього та внутрішнього середовища. Підприємство повинно враховувати макроекономічні тенденції, інституційні обмеження, податкову політику, доступність кредитних ресурсів, інвестиційний клімат та галузеву специфіку [1]. Водночас важливим є оцінювання власного ресурсного потенціалу, структури капіталу, рівня рентабельності, інноваційного потенціалу та кадрової компетентності. Лише поєднання стратегічного аналізу з фінансово-економічними розрахунками дозволяє сформувати обґрунтований портфель інвестиційних проєктів [3].

Особливого значення набуває питання оптимізації структури джерел фінансування інвестицій. Підприємства можуть використовувати власні кошти, банківські кредити, лізингові механізми, залучати стратегічних інвесторів або брати участь у грантових і міжнародних програмах підтримки [4]. Раціональне поєднання цих джерел забезпечує мінімізацію вартості капіталу та зниження фінансових ризиків. Управління інвестиційними ресурсами також передбачає впровадження сучасних методів оцінювання ефективності вкладень. Показники чистої приведеної вартості, внутрішньої норми дохідності, періоду окупності,

індексу прибутковості дозволяють порівнювати альтернативні проєкти та обирати найбільш результативні напрями розвитку [2]. Водночас у сучасних умовах дедалі більшого значення набуває врахування нефінансових критеріїв, пов'язаних із принципами сталого розвитку, екологічної відповідальності та соціального впливу. Інвестування у ресурсоощадні технології, відновлювану енергетику, цифрові рішення чи розвиток людського капіталу створює довгострокову додану вартість і зміцнює репутаційний капітал підприємства.

Важливим аспектом є управління інвестиційними ризиками, які можуть виникати внаслідок коливань валютних курсів, зміни законодавства, нестабільності ринкового попиту або форс-мажорних обставин [5]. Стратегічна система ризик-менеджменту повинна передбачати диверсифікацію інвестиційного портфеля, страхування ризиків, створення резервних фондів та гнучке коригування інвестиційної політики залежно від змін середовища. Гнучкість і адаптивність стають визначальними характеристиками ефективного управління в умовах невизначеності [3].

Отже, управління інвестиційними ресурсами в системі стратегічного розвитку підприємства є складним багатовимірним процесом, що поєднує стратегічне планування, фінансовий менеджмент, інноваційну політику та управління ризиками. Його результативність визначається здатністю підприємства інтегрувати інвестиційні рішення у загальну логіку довгострокового розвитку, забезпечити баланс між прибутковістю та стійкістю, між економічними цілями та соціальною відповідальністю. Саме стратегічно орієнтоване управління інвестиційними ресурсами формує підґрунтя для стабільного зростання підприємства, його конкурентних переваг та успішної інтеграції у національний і міжнародний економічний простір.

1. Сімкова Т.О., Байда О.К. Формування системи управління інвестиційною діяльністю підприємства. *Ефективна економіка.* 2020. № 12. URL: http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/12_2020/121.pdf.

2. Бурковська А.І. Організаційно-економічні засади інвестиційного забезпечення продовольчої безпеки України: дисертація. МНАУ. 2022 р. 299 с. URL: https://dspace.mnau.edu.ua/jspui/bitstream/123456789/11706/3/BURKOVSKA%20PhD%20DISSERTATION_1.pdf.

3. Гайдай Г.Г. Інвестиційний портфель як важлива складова інвестиційної стратегії. *Вісник Національного транспортного університету.* 2019. Вип. 2(44). С. 48–55.

4. Shebanina O., Golubeva O., Burkovska A. and Radzevicius G. The investment in the meat sector in the context of food security in Ukraine. *Management Theory and Studies for Rural Business and Infrastructure Development.* 2018. № 40(3). P. 393-402. DOI: https://doi.org/10.15544/mts.2018.37.

5. Бурковська А. В., Бурковська А. І. Фінансова безпека сільського господарства як ключовий чинник забезпечення продовольчої безпеки: виклики та перспективи. *Modern Economics.* 2025. № 49(2025). С. 32-37. DOI: https://doi.org/10.31521/modecon.V49(2025)-04.

ДУДЧЕНКО АНДРІЙ, здобувач PhD
Науковий керівник – **ЧАЙКА ІННА,** к.е.н., доцент,
доцент кафедри менеджменту
Полтавський університет економіки і торгівлі, м. Полтава

УПРАВЛІННЯ КОРПОРАТИВНОЮ КУЛЬТУРОЮ СЕРВІСНИХ КОМПАНІЙ УКРАЇНИ В УМОВАХ ВОЄННИХ ВИКЛИКІВ ТА ПОВОЄННОЇ ВІДБУДОВИ

В умовах повномасштабної війни та тривалої соціально-економічної нестабільності корпоративна культура набуває особливого значення як ключовий нематеріальний ресурс розвитку сервісних компаній України. На відміну від виробничих підприємств, сервісні компанії значною мірою залежать від людського капіталу, якості внутрішніх комунікацій, рівня залученості персоналу та здатності організації підтримувати клієнтоорієнтованість навіть у кризових умовах [1]. Саме тому ефективне управління корпоративною культурою стає важливим інструментом збереження організаційної цілісності та конкурентоспроможності.

Воєнні виклики суттєво трансформували внутрішнє середовище сервісних компаній, зумовивши зростання психологічного навантаження на працівників, порушення усталених моделей комунікації, зміну форматів роботи та зниження відчуття стабільності. У таких умовах корпоративна культура виконує не лише регулятивну, а й підтримувальну функцію, забезпечуючи формування довіри, відчуття безпеки та спільної відповідальності за результати діяльності компанії [2]. Як зазначає Е. Шейн, культура організації проявляється насамперед у спільних цінностях і базових припущеннях, які визначають поведінку працівників у ситуаціях невизначеності та стресу [3].

Особливістю управління корпоративною культурою в умовах війни є необхідність поєднання гнучкості управлінських рішень із збереженням ключових ціннісних орієнтирів компанії. Для сервісних організацій це означає підтримку таких культурних характеристик, як орієнтація на клієнта, командна взаємодія, взаємопідтримка та соціальна відповідальність. У цьому контексті важливою є здатність керівництва не лише декларувати цінності, а й демонструвати їх у щоденних управлінських практиках [4].

У період повоєнної відбудови роль корпоративної культури ще більше посилюється, оскільки саме вона визначає готовність персоналу до змін, інновацій та відновлення діяльності в нових соціально-економічних умовах. Як зазначають К. Камерон і Р. Куінн, організаційна культура безпосередньо впливає на здатність компанії до адаптації та розвитку, формуючи відповідні моделі поведінки та управлінських рішень [5]. Для сервісних компаній України це означає необхідність трансформації корпоративної культури у напрямі підвищення її стійкості, емпатійності та орієнтації на довгострокові цілі.

В умовах воєнних викликів та повоєнної відбудови управління корпоративною культурою сервісних компаній потребує використання

інструментів, які дозволяють враховувати багатоваріантність розвитку подій та невизначеність зовнішнього середовища. У цьому контексті важливого значення набуває сценарний підхід до оцінки управлінських рішень, який дає змогу аналізувати можливі наслідки трансформацій корпоративної культури залежно від зміни соціально-економічних умов. Як зазначають Л. М. Шимановська-Діанич та О. В. Лозова, сценарна оцінка управлінських рішень у поєднанні з проактивним та кризовим менеджментом створює підґрунтя для підвищення ефективності управління людськими ресурсами та забезпечення сталого розвитку організації [6].

Застосування сценарного підходу в управлінні корпоративною культурою дозволяє сервісним компаніям не лише адаптувати ціннісні орієнтири до поточних умов, а й формувати готовність персоналу до можливих кризових сценаріїв у майбутньому. Це особливо актуально для компаній, діяльність яких ґрунтується на інтенсивній взаємодії з клієнтами та високій залежності від людського капіталу. Таким чином, управління корпоративною культурою в умовах воєнних викликів доцільно розглядати як частину інтегрованої системи проактивного та антикризового менеджменту, орієнтованої на довгострокову організаційну стійкість і відновлення в післявоєнний період.

Таким чином, управління корпоративною культурою сервісних компаній в умовах воєнних викликів та повоєнної відбудови доцільно розглядати як стратегічний процес, спрямований не лише на підтримання внутрішньої стабільності, а й на створення передумов для сталого розвитку. Ефективна корпоративна культура дозволяє компанії зберігати людський капітал, підтримувати якість сервісу та формувати довіру як з боку працівників, так і з боку клієнтів у період глибоких суспільних трансформацій.

1. Дергачова В. В. Управління персоналом у сфері послуг : навч. посіб. Київ : КНЕУ, 2018. 284 с.
2. Колот А. М. Соціально-трудові відносини: теорія і практика : монографія. Київ : КНЕУ, 2020. 412 с.
3. Schein E. H. Organizational Culture and Leadership. 5th ed. Hoboken : Wiley, 2017. 464 p.
4. Hofstede G., Hofstede G. J., Minkov M. Cultures and Organizations: Software of the Mind. New York : McGraw-Hill, 2010. 576 p.
5. Cameron K. S., Quinn R. E. Diagnosing and Changing Organizational Culture. 3rd ed. San Francisco : Jossey-Bass, 2011. 288 p.
6. Шимановська-Діанич Л. М., Лозова О. В. Сценарна оцінка управлінських рішень у будівельній сфері в контексті її сталого розвитку та інноваційного управління людськими ресурсами в умовах проактивного та кризового менеджменту // *Бізнес Інформ*. 2025. № 6. С. 408–414. DOI: https://doi.org/10.32983/2222-4459-2025-6-408-414

ЄМЕЦЬ АНАТОЛІЙ, здобувач вищої освіти
Науковий керівник – **БУРКОВСЬКА АННА**,
доктор філософії (економіка), доцент
кафедри менеджменту, бізнесу та адміністрування,
Миколаївський національний аграрний університет, м. Миколаїв

ІННОВАЦІЙНІ ТЕХНОЛОГІЇ ЯК ОБ'ЄКТ ІНВЕСТУВАННЯ ДЛЯ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ДОВГОСТРОКОВОЇ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ

Інноваційні технології в сучасній економіці перетворилися з інструмента підвищення ефективності на стратегічний об'єкт інвестування, що визначає траєкторію довгострокової конкурентоспроможності підприємства. У глобальному середовищі, де темпи технологічних змін постійно зростають, саме здатність компанії своєчасно акумулювати та спрямовувати інвестиційні ресурси у впровадження новітніх рішень формує її стійкі ринкові позиції, адаптивність і потенціал зростання [1].

Інноваційні технології охоплюють широкий спектр рішень, від цифрових платформ і автоматизованих виробничих систем до штучного інтелекту, біотехнологій, ресурсозберігаючих та енергоефективних розробок. Інвестування у такі напрями дозволяє підприємствам не лише скорочувати витрати та оптимізувати бізнес-процеси, але й створювати нові продукти, формувати унікальні ціннісні пропозиції для споживачів та виходити на нові ринки [2]. У цьому контексті інновації виступають не як разовий проєкт модернізації, а як безперервний процес стратегічного оновлення.

Особливістю інноваційних технологій як об'єкта інвестування є підвищений рівень ризику та невизначеності. Результати інноваційних проєктів часто складно прогнозувати, а строки їх окупності можуть бути тривалими. Проте саме ці інвестиції формують довгострокові конкурентні переваги, які важко відтворити конкурентам. Підприємство, що системно інвестує у науково-дослідні розробки, цифрову трансформацію та розвиток людського капіталу, створює основу для стійкого зростання навіть в умовах ринкових коливань [3].

У системі стратегічного управління інвестування в інноваційні технології потребує інтеграції з корпоративною стратегією, фінансовим плануванням та політикою управління ризиками. Важливо оцінювати не лише прямий економічний ефект від упровадження нової технології, але й її вплив на бренд підприємства, рівень довіри партнерів, екологічну відповідальність і соціальну репутацію [4]. У сучасних умовах, коли принципи сталого розвитку набувають дедалі більшого значення, інноваційні рішення часто поєднують економічну ефективність із мінімізацією негативного впливу на довкілля [1].

Інвестування в інноваційні технології також стимулює розвиток внутрішнього інтелектуального потенціалу підприємства. Формування інноваційної культури, підтримка творчих ініціатив працівників, співпраця з науковими установами та стартапами сприяють створенню середовища, у

якому генеруються нові ідеї та народжуються проривні рішення. У довгостроковій перспективі саме такі нематеріальні активи стають визначальними чинниками конкурентоспроможності [5].

Для українських підприємств інноваційні технології мають особливе значення в умовах посткризового відновлення та інтеграції у європейський економічний простір. Інвестування у цифровізацію, автоматизацію виробництва, відновлювану енергетику та логістичні рішення дозволяє підвищити продуктивність, відповідати міжнародним стандартам якості та екологічної безпеки, а також зміцнити позиції на глобальних ринках [1]. Таким чином, інновації стають не лише фактором економічного зростання, а й інструментом структурної трансформації економіки. У стратегічній перспективі інвестування в інновації трансформує саму природу конкурентної боротьби [4]. Якщо раніше переваги формувалися здебільшого через доступ до сировини чи масштаб виробництва, то сьогодні визначальним стає інтелектуальний капітал та здатність до технологічного оновлення. Компанії, які інвестують у штучний інтелект, роботизацію, блокчейн-рішення або «зелені» технології, формують нові ринкові стандарти та змінюють очікування споживачів [2]. Внаслідок цього конкурентоспроможність дедалі більше залежить від швидкості інноваційного циклу та ефективності управління знаннями.

Отже, інноваційні технології як об’єкт інвестування формують фундамент довгострокової конкурентоспроможності підприємства. Вони забезпечують оновлення виробничої бази, підвищення якості управління, розширення ринкових можливостей та зміцнення репутаційного капіталу. Стратегічно орієнтоване інвестування в інновації дозволяє підприємствам не лише реагувати на зміни зовнішнього середовища, але й самим формувати нові правила гри на ринку, забезпечуючи стійкий розвиток у довгостроковій перспективі.

1. Неустроєв Ю. Г. Роль інновацій у забезпеченні економічної безпеки. *Агросвіт.* 2021. № 7–8. С. 103–108.
2. Шкурат М. Глобальна конкурентоспроможність в умовах діджиталізації: аналіз бізнес-стратегій міжнародних компаній. *Економіка і організація управління*. 2024. №4(52). С. 59-71. DOI: https://doi.org/10.31558/2307-2318.2023.4.7.
3. Гудзь О., Федюнін С., Щербина В. Диджиталізація, як конкурентна перевага підприємств. *Економіка. Менеджмент. Бізнес.* 2019. № 3(29). С.18-24.
4. Бурковська А., Романчик М. Забезпечення конкурентоспроможності підприємств через стратегічне управління людськими ресурсами. *Agricultural and Resource Economics: International Scientific E-Journal*. 2016. №2(4), С. 43-51. DOI: https://doi.org/10.51599/are.2016.02.04.04.
5. Полторак А.С., Сухорукова А. Л., Бурковська А. І. Кібербезпека в системі трансформації управління бізнес-організацією. Трансформація менеджменту бізнес-організацій: сучасні тренди та виклики : колективна монографія. Київ : *Державний вищий навчальний заклад «Київський національний економічний університет імені Вадима Гетьмана.* 2021. С. 158-176. URL: http://dspace.mnau.edu.ua/jspui/bitstream/123456789/10893/1/17.pdf.

ЖАРУН ОЛЕНА, к.е.н., доцент кафедри підприємництва та бізнес-технологій
ЖАРУН РОМАН, здобувач вищої освіти
Уманський національний університет, м. Умань

ОБГРУНТУВАННЯ СТРАТЕГІЇ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ЕКОНОМІЧНОЇ БЕЗПЕКИ ПІДПРИЄМСТВА

Стратегію економічної безпеки підприємства доцільно розглядати як довгостроковий і системно сформований напрям безпечного розвитку суб'єкта господарювання, який охоплює визначення пріоритетів, формування цілей та вибір найбільш ефективних шляхів їх досягнення з урахуванням потенційних ризиків і загроз. Це комплексна концепція, яка забезпечує узгодженість управлінських рішень у сфері безпеки з загальною стратегією розвитку підприємства. Водночас тактика економічної безпеки виконує оперативну функцію та передбачає розробку і реалізацію конкретних заходів щодо своєчасного виявлення, попередження та мінімізації загроз, джерелом яких можуть бути як внутрішні, так і зовнішні чинники середовища функціонування підприємства (рис.). Тактика представляє собою інструментальну частину системи економічної безпеки, яка забезпечує практичну реалізацію стратегічних цілей у короткостроковому періоді.

Стратегічне управління економічною безпекою охоплює сукупність процесів прийняття управлінських рішень, спрямованих на забезпечення довготермінової стабільності та захищеності підприємства. До цих процесів належать: ідентифікація потенційних загроз, формування стратегічних альтернатив, вибір оптимального варіанта реагування, визначення необхідних ресурсів та їх ефективний розподіл, а також контроль за виконанням стратегічних планів. В основі цього управління лежить необхідність прогнозування майбутніх станів зовнішнього середовища, моделювання можливих сценаріїв розвитку ситуації та створення гнучкої системи реагування, здатної забезпечити економічну стійкість підприємства навіть у кризових умовах [3].

Важливо, що формування стратегії економічної безпеки має базуватися на чіткій ієрархії управлінських орієнтирів – місії підприємства, його стратегічних цілях, пріоритетних напрямках діяльності та ключових параметрах загальної економічної стратегії. У цьому контексті система забезпечення економічної безпеки не може існувати ізольовано від загальної системи стратегічного розвитку. Навпаки, вона повинна підтримувати і підсилювати реалізацію економічної стратегії підприємства, спрямованої на формування і збереження конкурентних позицій, підвищення ефективності діяльності та забезпечення сталого розвитку [1]. Звідси випливає, що стратегії економічної безпеки та економічного розвитку мають діяти синхронно, доповнюючи та підсилюючи одна одну.

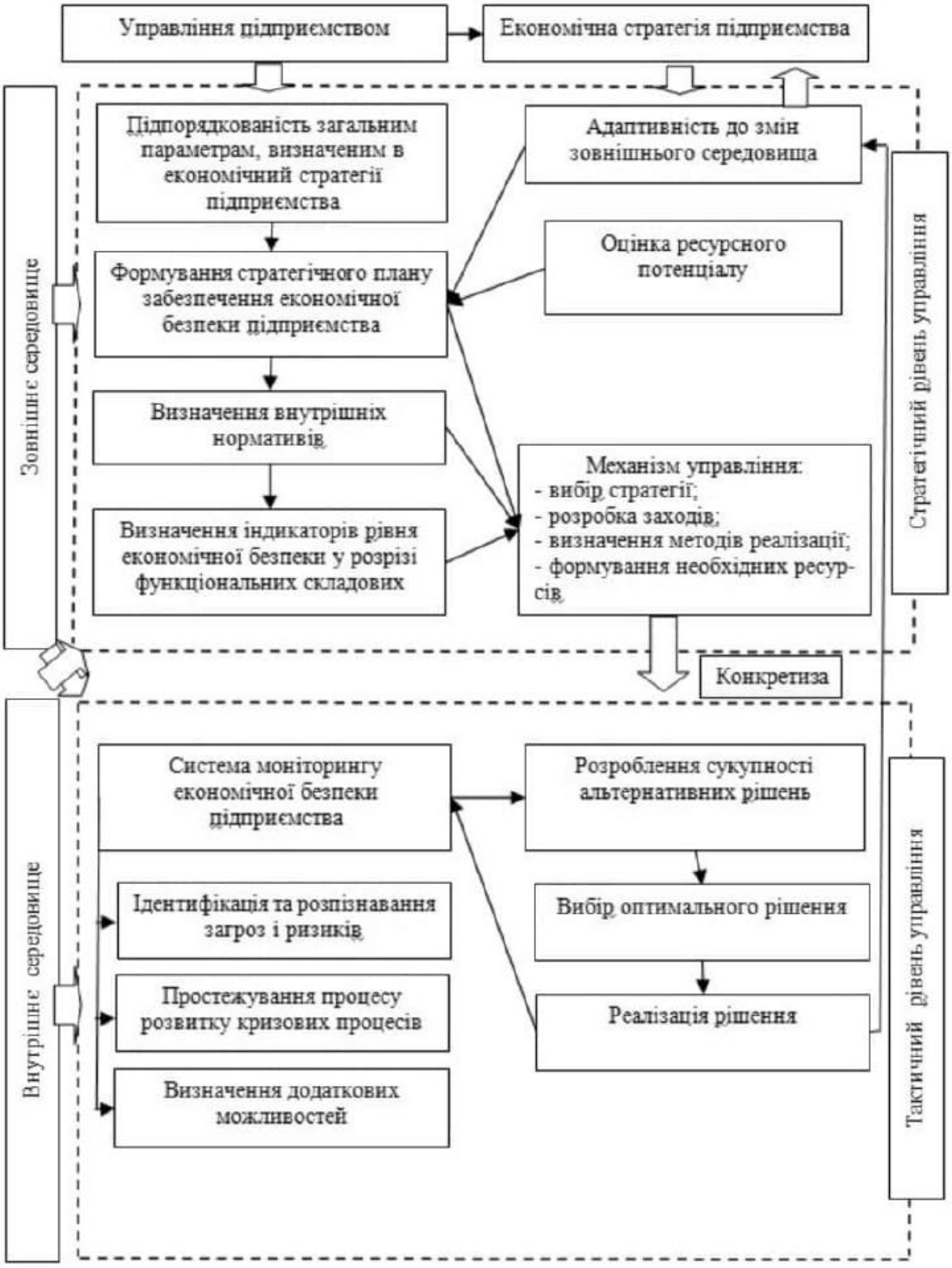


Рис. 1. **Модель управління системою економічної безпеки за часовими горизонтами**

Одним із ключових елементів підсистеми стратегічного управління економічною безпекою є формування внутрішніх нормативів безпеки. Такі нормативи є орієнтирами для прийняття управлінських рішень і дозволяють

оцінювати, наскільки фактичні показники відповідають бажаному рівню захищеності. Вони визначають кількісні межі, у яких повинні перебувати основні показники діяльності підприємства, щоб гарантувати його стабільність та мінімізувати ризики. До таких нормативів можуть належати: допустимий рівень фізичного й морального зносу основних фондів, мінімальний рівень рентабельності операційної діяльності, граничні значення ліквідності й платоспроможності, нормативи забезпеченості матеріальними та кадровими ресурсами тощо. Вони повинні враховувати галузеву специфіку, масштаби діяльності та стратегічні пріоритети підприємства[2].

Таким чином, стратегічне управління економічною безпекою виступає інтегрованою складовою загальної системи менеджменту підприємства, забезпечуючи його здатність протидіяти ризикам, адаптуватися до змін зовнішнього середовища та зміцнювати конкурентоспроможність. Комплексність цього підходу дозволяє не лише гарантувати поточну стабільність, але й формувати передумови для довгострокового безпечного розвитку підприємства.

1. Василега В. Є. Механізм забезпечення економічної безпеки підприємства в умовах впливу зовнішнього середовища. Бізнес Інформ. 2024. № 2. С. 146–153. DOI: https://doi.org/10.32983/2222-4459-2024-2-146-153
2. Даценко А. А. Фінансове забезпечення підприємств в контексті сталого розвитку національної економіки. Економіка та суспільство. 2024. № 61. URL:https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/37752
3. Дашко І., Стефаник С. Методичний підхід до оцінки рівня фінансово-економічної безпеки промислових підприємств. Економіка та суспільство. 2024. № 65. DOI: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-65-58

ЗАМУЛА ІРИНА, д.е.н., професор,
професор кафедри інформаційних систем в управлінні та обліку,
ЖУРАВЕЛЬ МИРОН, здобувач ступеня доктора філософії
Державний університет «Житомирська політехніка», м. Житомир

БІОПАЛИВО В УКРАЇНІ: РИНОК І 4D-СИСТЕМАТИЗАЦІЯ ПРОЄКТІВ ДЛЯ ІНВЕСТИЦІЙНОГО АНАЛІЗУ

Україна зберігає значну залежність від викопних палив у транспорті, аграрному секторі та частині виробничих процесів, насамперед у сегментах, де технічні засоби й логістика орієнтовані на рідкі моторні палива. У коротко- та середньостроковій перспективі їх повне заміщення електроенергією або воднем обмежується високими витратами на переоснащення техніки, створення нової інфраструктури енергозабезпечення та зростанням операційних ризиків. За цих умов біопаливо доцільно розглядати як практичний інструмент часткової декарбонізації сегментів, для яких критичними є автономність і безперервність роботи.

Актуальність теми для України визначається поєднанням безпекових, економічних і регуляторних чинників. Повномасштабна війна підвищила значення внутрішньої паливної стійкості та загострила проблему вуглецевого сліду економіки. Водночас у 2025 р. в українському правовому полі сформовано чіткий сигнал на користь розвитку рідкого біопалива: Законом України № 3769-IX встановлено обов'язковість використання рідкого біопалива (біокомпонентів) у галузі транспорту, зокрема запроваджено вимогу щодо вмісту не менше 5 % біокомпонентів у бензинах з 1 травня 2025 р. [1]. Для біометану вже створено окремий елемент інституційної архітектури – Порядок функціонування реєстру біометану, який забезпечує формування гарантій його походження [2]. Європейський контекст посилює значення цього сегмента, оскільки RED II та RED III пов'язують ринкову цінність біопалив не лише з фактом їх виробництва, а з доведеною відповідністю критеріям сталості та скорочення викидів парникових газів упродовж життєвого циклу [3; 4].

Метою дослідження є стислий огляд біопаливного сектору України як об'єкта інвестиційного аналізу та формування авторського підходу до систематизації проєктів у форматі 4D-класифікації для їх попереднього інвестиційного відбору. Наукова новизна полягає у запропонованій авторській систематизації біопаливних проєктів за чотирма взаємопов'язаними параметрами: D1 – вид біопалива; D2 – сировинна база; D3 – технологічний шлях перетворення; D4 – масштабно-ринкова модель проєкту. Вибір цих параметрів зумовлений тим, що саме вони в узагальненому вигляді визначають ресурсні, технологічні, ринкові та фінансові характеристики біопаливного проєкту і є достатніми для його первинного інвестиційного скринінгу. Такий підхід дає змогу перейти від описового огляду сектору до структурованого попереднього відбору альтернатив.

У межах запропонованої систематизації до видів біопалива віднесено

біоетанол, біодизель, біогаз, біометан, тверді біопалива (пелети, брикети) та перспективні сучасні транспортні палива, зокрема SAF. Сировинна база охоплює цукрово- і крохмалевмісні культури, ріпак та інші олійні, гній, мелясу, органічні відходи та лігноцелюлозну біомасу. До основних технологічних шляхів належать ферментація, трансестерифікація, анаеробне зброджування, очищення біогазу до параметрів, придатних для подачі в газову мережу, газифікація та гідроочищення. Масштабно-ринкова модель охоплює масштаби виробництва, модель збуту, орієнтацію на внутрішній або зовнішній ринок та потребу в сертифікації.

З позиції цієї 4D-систематизації для України у 2025 р. доцільно виокремити кілька типових конфігурацій біопаливних проєктів, релевантних для подальшого інвестиційного аналізу. Біоетанол для змішування з бензином спирається на цукрово- і крохмалевмісну сировину, ферментаційний технологічний шлях та внутрішній попит, сформований регуляторними вимогами [1]. Біодизель на основі ріпаку чи іншої олійної сировини визначається співвідношенням між ціною сировини та ціною мінерального дизельного пального, а також можливістю відповідати експортним вимогам ЄС; розвиток цього сегмента залежить від поєднання регуляторних вимог, цінової кон'юнктури та податкових стимулів [5]. Біогазові та біометанові проєкти відрізняються передусім вимогами до збуту та сертифікації: для біогазу визначальними є стабільність реалізації енергії та структура субстратної бази, тоді як для біометану – доступ до сировини, очищення біогазу до мережевих параметрів, можливість подачі в газову мережу, сертифікація походження та відповідність вимогам європейського ринку [2–4]. Біометан при цьому характеризується високим бар'єром входу та значною залежністю від інституційної й сертифікаційної готовності проєкту [2–4]. Для проєктів твердого біопалива вирішальне значення мають логістика, якість сировини, сертифікація ланцюга постачання та умови доступу до зовнішніх ринків. Для SAF та інших сучасних видів транспортного біопалива український контекст поки що слід оцінювати як перспективний, але недостатньо верифікований для базового кількісного моделювання.

Методологічно 4D-систематизація не замінює фінансового аналізу, а задає структуру відбору ключових параметрів для подальшого фінансового моделювання. Після попереднього відбору проєкту за чотирма параметрами його інвестиційну привабливість доцільно оцінювати за допомогою DCF-підходу, зокрема через показники NPV, IRR, індекс прибутковості та строк окупності. Для галузі з високою питомою вагою початкових інвестицій і залежністю від цін на сировину, енергоносії та регуляторні рішення цього недостатньо без аналізу чутливості та сценарного моделювання. Для українських умов особливого значення набувають цінова волатильність, технологічні ризики, логістика, структура CAPEX/OPEX, макрофінансові параметри та вимоги сталості. Водночас для частини сегментів, передусім біоетанолу та біодизелю, відкриті дані щодо CAPEX, OPEX, виходу продукту

та фактичного завантаження окремих заводів залишаються фрагментарними, тому числові орієнтири мають трактуватися як індикативні.

Таким чином, у 2025 р. немає підстав стверджувати про існування одного універсально найпривабливішого виду біопалива для України. Раціональність інвестиційного рішення визначається узгодженістю між видом палива, доступною сировиною, технологічним шляхом та масштабно-ринковою моделлю проєкту. За наявними відкритими даними для подальшого прикладного аналізу доцільно насамперед розглядати біоетанол з огляду на внутрішній регуляторно сформований попит, біометан – як основу експортно орієнтованих сертифікованих проєктів, а тверді біопалива – як складову регіональних моделей переробки біомаси. Водночас наведені висновки слід розглядати як результат попереднього аналітичного відбору, а не як остаточне ранжування всіх можливих інвестиційних альтернатив. Отже, запропонована 4D-систематизація може бути використана як початковий інструмент структурованого відбору біопаливних проєктів та як основа подальшої кількісної моделі їх інвестиційної оцінки.

1. Про внесення змін до деяких законів України щодо обов'язковості використання рідкого біопалива (біокомпонентів) у галузі транспорту : Закон України від 04.06.2024 № 3769-IX. База даних «Законодавство України», Верховна Рада України.URL: https://zakon.rada.gov.ua/go/3769-20
2. Про затвердження Порядку функціонування реєстру біометану : постанова Кабінету Міністрів України від 22.07.2022 № 823. URL: https://zakon.rada.gov.ua/go/823-2022-%D0%BF
3. Directive (EU) 2018/2001 of the European Parliament and of the Council of 11 December 2018 on the promotion of the use of energy from renewable sources (recast). URL: https://eur-lex.europa.eu/eli/dir/2018/2001/oj/eng
4. Directive (EU) 2023/2413 of the European Parliament and of the Council of 18 October 2023 amending Directive (EU) 2018/2001 as regards the promotion of energy from renewable sources. URL: https://eur-lex.europa.eu/eli/dir/2023/2413/oj/eng
5. Trypolska G. Unlocking the potential: Key factors shaping the liquid biofuels market in Ukraine. *Heliyon*. 2024. Vol. 10, Issue 22. e40420. DOI: https://doi.org/10.1016/j.heliyon.2024.e40420

ІВАНЕНКО ВАЛЕРІЯ, головний спеціаліст відділу планування та координації дій у надзвичайних ситуаціях Управління з питань надзвичайних ситуацій та цивільного захисту населення Миколаївської міської ради, м. Миколаїв
КУРЕПІН ВЯЧЕСЛАВ, к.е.н, доцент, доцент кафедри методики професійного навчання, Миколаївський національний аграрний університет, м. Миколаїв

ВПРОВАДЖЕННЯ ІННОВАЦІЙНИХ СИСТЕМ БЕЗПЕКИ НА ПІДПРИЄМСТВА ПІД ЧАС ВІЙНИ НА ПРКЛАДІ МІСТА МИКОАЇВ

В умовах воєнного стану підприємства представляють собою середовище підвищених ризиків. Поруч з небезпеками виробничого характеру (присутні небезпечні та шкідливі фактори) існують небезпечні фактори воєнного характеру, зокрема можливі обстріли, пошкодження виробничої інфраструктури, перебої в енергопостачанні та порушення логістичних ланцюгів. Функціонування таких загроз може призвести до припинення виробничих процесів, матеріальних втрат. створення небезпек та загроз для життя й здоров'я працівників. Виникає об'єктивна потреба у посиленні систем безпеки на підприємствах за рахунок впровадження інноваційних систем безпеки. Це передбачає впровадження сучасних технічних засобів моніторингу, контролю та захисту виробничої інфраструктури.

Безпекові заходи повинні бути ефективними та сприяти підвищенню стійкості підприємств, як до зовнішніх, так і до внутрішніх загроз [1, с. 597]. Забезпечення безперервності виробничої діяльності підприємства створює передумови для стабільного функціонування підприємств, навіть у складних умовах воєнного часу.

Під час воєнного стану підприємства міста Миколаєва функціонують у складних умовах підвищених безпекових ризиків. Обставини воєнного стану безпосередньо впливають на стабільність їхньої виробничої діяльності. Постійні ракетні та артилерійські обстріли, атаки шахедами призводять до пошкодження виробничих будівель, складської та транспортної інфраструктури, інженерних комунікацій. Під час війні у Миколаєві зазнавали пошкоджень промислові об'єкти, портова інфраструктура , складські приміщення та логістичні вузли, що ускладнювало роботу підприємств та спричиняло значні матеріальні втрати.

Суттєвим фактором ризику вважають нестабільне функціювання об'єктів критичної інфраструктури підприємств. Під час прямих воєнних ризиків системи електропостачання, водопостачання та транспортного забезпечення працюють з перебоями [5, с. 96].

Підприємства міста неодноразово стикалися з перебоями в енергопостачанні внаслідок атак на енергетичні об'єкти. Тимчасове припинення виробничих процесів викликає необхідність використання резервних джерел енергії. Додаткова проблема - логістичні обмеження. Підприємства за рахунок збільшення фінансових витрат змінюють транспортні маршрути, зменшують свою продуктивну діяльність. У сукупності такі фактори створюють

комплексну систему ризиків для підприємств Миколаєва, що потребує впровадження ефективних заходів безпеки та адаптаційних управлінських рішень для підтримання стабільності виробничої діяльності [3, с. 9].

Цифровізація та автоматизація виробничих процесів в умовах воєнних загроз підвищує рівень безпеки підприємств. Своєчасне виявлення небезпечних ситуацій та запобігання аваріям можливе за умов використання інформаційних систем управління, які дозволяють здійснювати заходи від оперативного контролю за роботою обладнання, енергоспоживанням, до контролю за станом виробничих об'єктів підприємства. Наведемо приклади.

Швидко реагувати на потенційні виробничі загрози допомагають датчики контролю температури, тиску, витоку газу, зокрема це дає змогу автоматично фіксувати відхилення від нормальних параметрів виробничого середовища. Оперативно припиняти небезпечні технологічні процеси та організовано переводити працівників у безпечні місця неможливо без сучасних систем безпеки. До них відносять технології раннього попередження, які інтегрують із системами оповіщення про повітряну тривогу.

Підприємства міста Миколаїв з початком воєнних дій, починаючі з 2022 року, такі рішення поступово впроваджуються на підприємствах різних галузей. Окремі виробничі об'єкти використовують системи відеоспостереження з дистанційним доступом [4, с. 152], що забезпечує можливість контролю території підприємства, навіть під час обмеженого перебування персоналу, під час повітряної тривоги.

На підприємствах харчової та переробної промисловості, зокрема компанії «Сандора» - одного із найбільших виробників соків та безалкогольних напоїв в Україні, що входить до складу компанії PepsiCo, молочного підприємства «Lactalis-Mykolaiv», підприємство належить до міжнародної групи Lactalis Group, компанії «Agrofusion», українська агропромислова група, що спеціалізується на вирощуванні та переробці томатів та виробництві томатної пасти, впроваджуються автоматизовані системи управління технологічними процесами. Вони дозволяють дистанційно регулювати роботу обладнання та зменшують потребу у постійній присутності працівників у потенційно небезпечних зонах.

Окремі підприємства, зокрема компанія «Nibulon» - велика аграрна компанія, що спеціалізується на виробництві, зберіганні та експорті зернових культур, Миколаївський портовий елеватор - велике зернопереробне та перевалочне підприємство, підприємства мукомольно-хлібопекарської галузі («Нікма», «Елеваторзернопром») - підприємства займаються виробництвом муки, хлібобулочних та макаронних виробів, з кінця 2023 року встановили резервні системи енергопостачання з автоматичним перемиканням на генератори, на додаток у виробничий процес були включені альтернативні джерела живлення, Ця альтернатива забезпечує безперервність роботи в умовах можливих відключень електроенергії.

Застосування таких технологічних рішень сприяє підвищенню рівня

безпеки виробництва, зменшує ризики для персоналу та підвищує стійкість підприємств міста Миколаїв до впливу воєнних факторів. Підвищені ризики підприємств в умовах воєнного та поствоєнного періоду змушують керівництво шукати ефективні рішення забезпечення, як захисту виробничих об'єктів та персоналу, так і стабільності технологічних процесів. Такі перспективи розвитку пов'язані з необхідністю подальшої модернізації виробничої інфраструктури та активного впровадження сучасних цифрових технологій, у тому числі інноваційних систем безпеки.

Інтеграція безпекових рішень у загальну систему управління підприємством дозволяє поступово інтегрувати комплексний підхід до організації виробництва, зокрема у питаннях управління ризиками. Розширення цифрових технологій під час модернізації виробничої інфраструктури буде сприятиме підвищенню рівня безпеки, ефективності функціонування підприємств в умовах воєнного стану та сприяти адаптуванню до сучасних економічних та безпекових викликів у поствоєнний період [3, с. 345].

Отже, впровадження інноваційних систем безпеки на підприємствах під час воєнного стану має особливе значення. Це один із ключових факторів забезпечення стабільності виробничих процесів та захисту працівників від воєнних небезпек. Практика функціонування підприємств міста Миколаїв засвідчує - цифрові технології, автоматизовані системи контролю та сучасні засоби моніторингу підвищують рівень виробничої безпеки, знижує виробничі ризики та посилює стійкість підприємств до впливу воєнних викликів.

1. Іваненко В. С. Шляхи виживання та розвитку українського бізнесу під час воєнного стану. Економіко-правові аспекти господарювання: сучасний стан, ефективність та перспективи : матеріали XI Міжнародної науково-практичної конференції (Одеса, ОНЕУ, 10-11 жовтня 2025 р.). Одеса, 2025. С 595-598. URL:https://dspace.mnau.edu.ua/jspui/handle/123456789/22542.

2. Курепін В. М., Зубєхіна-Хайят О. В. Механізми антикризового управління як основа адаптації бізнесу до турбулентного середовища. Modern Economics. 2025. № 54(2025). С. 95-103. DOI:https://doi.org/10.31521/modecon.V54(2025)-13.

3. Лотарєва Д. В. Організація системи управління ризиками на агропідприємствах Миколаївської області. OSHAgro – 2024 : матеріали III Міжнародної науково-практичної конференції (м. Київ, 30 вересня 2024 року). Київ : МОН України, Національний університет біоресурсів і природокористування України, Науково-виробничий журнал «Охорона праці», Європейське співтовариство з охорони, 2024. С. 7-10. URL:https://dspace.mnau.edu.ua/jspui/handle/123456789/18904.

4. Петровських А. Д. Використання цифрових технологій для боротьби з кризою у бізнесі. Екологічні та соціальні аспекти розвитку економіки в умовах євроінтеграції : матеріали X Всеукраїнської науково-практичної конференції (м. Миколаїв, 23-25 жовтня 2024 р.). Миколаїв : МНАУ, 2024. С. 151-154. URL:https://dspace.mnau.edu.ua/jspui/handle/123456789/18922.

5. Іваненко В. С. Специфіка розвитку підприємств у посткризових умовах : тези доповідей XII Всеукраїнської наук.-практ. конф. (м. Миколаїв, 29-31 жовтня 2025 р.). Миколаїв : МНАУ, 2025. С. 344-346. https://dspace.mnau.edu.ua/jspui/handle/123456789/23086.

ІСАЄНКО ОЛЕКСІЙ, здобувач наукового ступеня доктор філософії
РУДАЧЕНКО ОЛЬГА, д-р екон. наук, проф.
Харківський національний університет міського господарства імені О. М. Бекетова, м. Харків

РОЗВИТОК ПРОМИСЛОВОГО СЕКТОРУ НА ЗАСАДАХ ІННОВАЦІЙНОЇ ТРАНСФОРМАЦІЇ

Сучасні трансформаційні процеси в економіці України супроводжуються структурними диспропорціями, технологічним відставанням та зниженням конкурентоспроможності виробничої сфери. В умовах глобальної конкуренції, цифровізації та посилення інтеграційних процесів у європейський економічний простір особливої ваги набуває модернізація промислового сектору як ключового чинника економічної стабільності та довгострокового зростання [1]. Саме промисловість формує основу експортного потенціалу, створює високопродуктивні робочі місця та забезпечує мультиплікативний ефект для суміжних галузей. Воєнні виклики та необхідність післякризового відновлення посилюють потребу у впровадженні інноваційних рішень, технологічному переоснащенні підприємств і формуванні нових виробничих ланцюгів із високою доданою вартістю. Переорієнтація на інноваційну модель функціонування промислового сектору дозволяє не лише компенсувати втрати, а й створити передумови для структурної модернізації економіки на засадах енергоефективності, цифровізації та екологічної сталості. У цьому контексті особливої актуальності набуває формування ефективних стратегій інноваційної трансформації промислового сектору, здатних забезпечити підвищення конкурентоспроможності, залучення інвестицій та інтеграцію у глобальні й європейські виробничі мережі. Необхідність наукового обґрунтування таких стратегічних підходів зумовлює актуальність даного дослідження.

Сучасний стан промислового сектору України характеризується складними структурними трансформаціями, зумовленими як внутрішніми диспропорціями економічного розвитку, так і впливом зовнішніх викликів [2]. Протягом останніх років промисловість функціонує в умовах воєнного стану, руйнування виробничої та логістичної інфраструктури, втрати частини виробничих потужностей і порушення традиційних ланцюгів постачання, що спричинило скорочення обсягів виробництва в окремих галузях, зниження інвестиційної активності та зменшення експортного потенціалу.

Структура промислового сектору залишається переважно сировинно орієнтованою з високою питомою вагою енергоємних і матеріаломістких виробництв. Частка високотехнологічних галузей у загальному обсязі промислового виробництва є недостатньою, що обмежує формування конкурентних переваг у глобальному економічному середовищі. Низький рівень технологічного оновлення основних фондів, недостатні витрати на науково-дослідні та дослідно-конструкторські роботи, а також обмежений доступ до фінансових ресурсів стримують інноваційну активність підприємств.

Водночас спостерігаються позитивні тенденції, пов'язані з адаптацією бізнесу до нових умов функціонування. Підприємства поступово впроваджують цифрові технології управління виробництвом, автоматизацію процесів, енергоефективні рішення та диверсифікують ринки збуту. Зростає роль кластерних ініціатив, кооперації з міжнародними партнерами та інтеграції у європейські виробничі ланцюги створення доданої вартості.

Особливого значення набуває переорієнтація промислового сектору на випуск продукції з високою доданою вартістю, розвиток машинобудування, оборонно-промислового комплексу, переробної промисловості та галузей, пов'язаних із відновлюваною енергетикою. В умовах післякризового відновлення актуалізується необхідність модернізації виробничої бази, формування індустріальних парків, стимулювання інноваційно-інвестиційної діяльності та створення сприятливого інституційного середовища для залучення внутрішніх і зовнішніх інвестицій. Таким чином, сучасний стан промислового сектору України поєднує кризові явища та потенціал для структурного оновлення [3]. Подальший розвиток галузі залежить від впровадження стратегічних підходів до інноваційної трансформації, технологічної модернізації та формування ефективних механізмів державної підтримки, спрямованих на підвищення конкурентоспроможності та стійкості промисловості в довгостроковій перспективі.

Так, інновації у промисловому секторі виступають ключовим чинником структурної модернізації, підвищення продуктивності та забезпечення довгострокової конкурентоспроможності економіки. В сучасних умовах їх доцільно розглядати як комплексний процес оновлення технологічних, організаційних, управлінських і ринкових механізмів функціонування підприємств.

За змістовними характеристиками інновації у промисловому секторі можна поділити на кілька основних груп. По-перше, це технологічні інновації, які передбачають впровадження нових або суттєво вдосконалених виробничих процесів, автоматизацію, роботизацію, використання технологій Industry 4.0, адитивного виробництва та цифрових систем управління. По-друге, продуктові інновації, спрямовані на створення нових видів продукції або модернізацію існуючих із підвищеною доданою вартістю та експортним потенціалом. По-третє, організаційно-управлінські інновації, що охоплюють запровадження сучасних моделей менеджменту, проєктного підходу, цифрових платформ управління ресурсами та логістикою. По-четверте, маркетингові інновації, пов'язані з освоєнням нових ринків збуту, використанням електронної комерції та формуванням брендів високотехнологічної продукції.

Сфера впровадження інновацій охоплює всі етапи виробничого циклу – від науково-дослідних та дослідно-конструкторських робіт до логістики, післяпродажного обслуговування й утилізації продукції. Особливо перспективним є їх застосування у машинобудуванні, оборонно-промисловому комплексі, переробній промисловості, енергетиці та галузях, пов'язаних із

цифровими технологіями. Важливу роль відіграє створення індустріальних та технологічних парків, кластерів, центрів трансферу технологій, що сприяють концентрації інноваційного потенціалу.

В умовах воєнного часу значення інновацій суттєво зростає. Їх системне впровадження створює передумови для переходу від моделі відновлення до моделі випереджаючого розвитку, що забезпечує стійкість, технологічну незалежність та інтеграцію України у глобальні виробничі мережі.

Отже, забезпечення сталого функціонування та довгострокового зростання промислового сектору України в умовах воєнних викликів і структурних трансформацій безпосередньо пов'язане з активізацією інноваційної діяльності, технологічною модернізацією виробництва та формуванням ефективних стратегічних механізмів управління розвитком. Комплексне впровадження технологічних, організаційних і управлінських інновацій сприятиме підвищенню продуктивності, енергоефективності та конкурентоспроможності підприємств, а також створенню нових точок економічного зростання. Системна державна підтримка, розвиток партнерства між бізнесом, наукою та владою, інтеграція у європейський економічний простір і формування сприятливого інвестиційного середовища повинні стати основою переходу від моделі відновлення до моделі випереджаючого інноваційного розвитку, що забезпечить економічну стійкість і технологічну незалежність держави.

1. Рудаченко О. О., Мозговий Є. В., Ісаєнко О. В., Медведєв Д. О. Перспективи розвитку інноваційно-інвестиційної діяльності промислового сектору України // Ефективна економіка. 2024. № 6. DOI: https://doi.org/10.32702/2307-2105.2024.6.10.
2. Соколюк Г. О. Структурно-динамічний аналіз розвитку підприємств промислового сектора економіки України // Економічний простір. 2020. Вип. 156. С. 159–165.
3. Чобіток В. І. Стратегічно-цільовий комплекс інтелектуалізації управління холістичним розвитком промислових підприємств // Бізнес-Інформ. 2020. Вип. 3. С. 423–430.

ІЩУК СВІТЛАНА, д.е.н., професор,
завідувач відділу проблем реального сектора економіки регіонів,
Державна установа «Інститут регіональних досліджень
ім. М.І. Долішнього НАН України», м. Львів

ТЕНДЕНЦІЇ ІННОВАЦІЙНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПРОМИСЛОВИХ ПІДПРИЄМСТВ УКРАЇНИ В УМОВАХ ПОВНОМАСШТАБНОЇ ВІЙНИ

Повномасштабна війна суттєво змінила умови функціонування української промисловості. Серед основних негативних факторів можна виділити: руйнування виробничої та енергетичної інфраструктури; зниження інвестиційної активності; скорочення трудових ресурсів через міграцію та мобілізацію; порушення логістичних і виробничих ланцюгів. Унаслідок цього частина підприємств була змушена призупинити діяльність або релокувати виробництво до більш безпечних центральних та західних регіонів України. Це сприяло формуванню нових промислових кластерів та розвитку кооперації між підприємствами. У відповідь на виклики війни останні активно впроваджують нові технології, спрямовані на підвищення ефективності виробництва, зниження енерговитрат та оптимізацію виробничих процесів.

Важливим інструментом адаптації промисловості до складних умов функціонування стали цифрові технології. Підприємства активно використовують автоматизацію, системи управління виробництвом, цифрові платформи для організації логістики та управління ресурсами. Багато підприємств змінили спеціалізацію та почали виробляти продукцію для оборонного сектору, що стимулювало розвиток нових технологічних рішень. Також українські підприємства активніше співпрацюють із міжнародними партнерами, залучаючи технології, інвестиції та інноваційні рішення.

Попри понесені величезні прямі (14,7 млрд дол. США станом на початок 2025 року [1]) і непрямі (142,3 млрд дол. США) втрати, а також скорочення кількості зайнятих працівників у суб'єктів господарювання (-24% порівняно з 2021 роком), українська промисловість поступово відновлює довоєнні показники діяльності. В Україні майже 2/3 (65,4% у 2022-2024 роках) інноваційно активних підприємств припадає на промисловий сектор економіки. Останній продукує ¾ (74,7% у 2024 році) інноваційної продукції. За підсумками трьох кварталів 2025 року збільшення обсягу реалізованої продукції у промисловості загалом склало 13,6%, а у переробній – 17,1% порівняно з аналогічним періодом минулого року [2].

В умовах протистояння російській збройній агресії та зовнішнім викликам, зумовленим глобальною турбулентністю, ключовим драйвером реконструктивного відновлення національної економіки та продуцентом інновацій закономірно є оборонний сектор. Обсяги реалізованої продукції виробництва зброї та боєприпасів в Україні збільшилось майже у 15 разів порівняно з 2021 роком. Постійне зростання потреб оборони стимулювало прискорений розвиток машинобудування, передусім виробництва інших

транспортних засобів: обсяги реалізованої продукції цього виробництва збільшились на 120,2%, а, зокрема, виробництва літальних апаратів – у понад 3,6 разу. Водночас зросла і техніко-економічна ефективність виробництва інших транспортних засобів: частка доданої вартості за витратами виробництва в обсязі виробленої продукції (товарів, послуг) цього виробництва у 2023 році досягла 39,59% (проти 32,60% у 2021-му) [3].

Розвиток оборонного сектора не лише зміцнює національну безпеку, але й одночасно посилює інноваційний потенціал. Так, прискорене зростання машинобудівних виробництв в Україні стало драйвером нарощення інноваційної активності промислових підприємств, яка за ключовими показниками перевищила довоєнний рівень. Зокрема, витрати на інноваційну діяльність у промисловості у 2024 році збільшились у 1,48 разу порівняно з 2021-м, тоді як упродовж 2022-2023 років вони скоротились у 1,31 разу. У витратах на інновації незначно зросла частка фінансування науково-дослідних робіт: у 2024 році 33,65% припало на НДР, виконані власними силами (проти 30,59% у 2021-му) і 3,67% – на НДР, виконані іншими підприємствами (проти 2,70%). Водночас у структурі цих витрат за аналізований період на 8,1 в.п. зменшилася частка власних коштів підприємств із 79,78% до 71,68%.

Попри те, що кількість інноваційно активних промислових підприємств в Україні упродовж 2022-2024 років зросла у 1,36 разу, значення цього показника (616 підприємств) становило лише 76,14% від рівня 2020 року. 40,1% таких підприємств витрачали кошти на інноваційну діяльність, яка не передбачала НДР. Порівняно з 2021 роком частка інноваційно активних підприємств у загальній кількості промислових підприємств збільшилась на 6,1 в.п. у промисловості загалом і на 6,8 в.п. – у переробній та у 2024 році становила, відповідно, 15,7% і 17,3%.

Кількість промислових підприємств, що впроваджували інновації (продукцію та/або інноваційні процеси), у 2024 році перевищила показник 2021-го у 2 рази і становила 686 підприємств, проте, це склало лише 81,6% від рівня 2020 року. Водночас варто наголосити, що частка таких підприємств у загальній кількості промислових підприємств (14,9%) досягла рівня 2020 року. У 2024 році 89,8% промислових підприємств (тобто 526 підприємств) впроваджували нову або значно вдосконалену продукцію (товари, послуги), тоді як нові інноваційні процеси впроваджували 82,6% підприємств. Для порівняння, у 2020 році значення цих показників були, відповідно, 81,5% і 90%. Звідси, можна констатувати тенденцію до збільшення частки підприємств, які впроваджують нову або значно вдосконалену продукцію. Проте, нову для ринку продукцію у 2024 році впроваджували лише 17,7% підприємств (або 93 підприємства), тоді як у 2020-му – 25,5% (або 149 підприємств). Решту підприємств впроваджували нову лише для них самих продукцію. Кількість упровадженої інноваційної продукції (товарів, послуг) у 2024 році склала 3382 одиниці (83,2% від показника 2020 року), з яких лише 11,9% були новими для ринку (проти 17% у 2020 році). Частка машин та обладнання в загальній

кількості упровадженої інноваційної продукції склала 16,3% або 551 одиницю, із них 87 були новими для ринку.

Кількість промислових підприємств, що реалізували інноваційну продукцію (товари, послуги), в Україні є дуже малою – 329 підприємств у 2024 році (проти 573 у 2020-му), з яких лише 81 підприємство реалізувало інноваційну продукцію, нову для ринку (145 у 2020 році). Попри те, зростання у 2024 році обсягу реалізованої інноваційної продукції промисловості у 3,72 разу (порівняно з попереднім роком) призвело до збільшення частки цієї продукції в загальному обсязі реалізованої продукції (товарів, послуг) промислових підприємств до 3,0% (проти 1,9% у 2020 році). У переробній промисловості значення цього показника склало 4,7% (проти 0,92%), проте, залишається значно меншим порівняно з індустріальними країнами ЄС, зокрема, Польщею (>10%) і Німеччиною (>20%). Водночас позитивною є тенденція до збільшення в обсязі реалізованої інноваційної промислової продукції частки продукції, нової для ринку, а не лише для підприємств. У 2024 році значення цього показника досягло 29,9%, перевищивши довоєнний рівень на 23,5 в.п.

Підсумовуючи, можна стверджувати, що в Україні відбувається поступове зростання інноваційної активності промислових підприємств, хоча ступінь інтенсивності інновацій залишається нижчим за середньоєвропейські стандарти. Основними чинниками, які стримують розвиток інноваційної діяльності у промисловому секторі національної економіки, є обмежене фінансування сфери R&D, недостатня взаємодія між науковими установами та бізнесом, а також порівняно низький рівень цифрової і технологічної інфраструктури. Водночас спостерігається зростання стартап-екосистеми, збільшення державних програм підтримки інновацій та активізація міжнародного співробітництва, передусім у сфері Military-Tech.

Подальший розвиток інноваційної діяльності в Україні потребує цілісного підходу, який поєднує стимулювання приватних інвестицій у промисловість, модернізацію наукової та освітньої систем і формування сприятливого законодавчого середовища для впровадження новітніх технологій. Важливим фактором розвитку промислових інновацій стане також процес післявоєнної відбудови, що створить значний попит на нові технології та інноваційні рішення.

1. Ukraine - Fourth Rapid Damage and Needs Assessment (RDNA4) : February 2022 - December 2024. URL: https://documents.vsemirnyjbank.org/ru/publication/documents-reports/documentdetail/099022025114040022

2. Обсяг реалізованої промислової продукції за видами діяльності у 2025 році / Обсяг реалізованої промислової продукції за видами діяльності. Державна служба статистики України, 2025. URL: https://www.ukrstat.gov.ua/operativ/operativ2007/pr/orp/orp_u/arh_orp_u.html

3. Іщук С.О. Тенденції розвитку промислового сектору економіки України: регіональний вимір. *Регіональна економіка*. 2025. №3. С. 125-135. DOI: https://doi.org/10.36818/1562-0905-2025-3-11

КАЗИМІРСЬКИЙ АНДРІЙ, здобувач вищої освіти
Науковий керівник – **БУРКОВСЬКА АННА**,
доктор філософії (економіка), доцент
кафедри менеджменту, бізнесу та адміністрування,
Миколаївський національний аграрний університет, м. Миколаїв

ІНВЕСТИЦІЇ В ЦИФРОВУ ТРАНСФОРМАЦІЮ ПІДПРИЄМСТВА ЯК ФАКТОР ПІДВИЩЕННЯ ЕКОНОМІЧНОЇ СТІЙКОСТІ

Інвестиції в цифрову трансформацію підприємства в сучасних умовах виступають не просто напрямом модернізації, а стратегічним фактором забезпечення економічної стійкості. У світі, де технологічні зміни відбуваються з безпрецедентною швидкістю, а ринкове середовище характеризується високою турбулентністю, саме цифрові рішення формують здатність компанії адаптуватися до кризових явищ, зберігати конкурентні позиції та забезпечувати довгострокове зростання [1].

Цифрова трансформація передбачає глибоку перебудову бізнес-процесів на основі використання інформаційно-комунікаційних технологій, аналітики великих даних, хмарних сервісів, автоматизованих систем управління та елементів штучного інтелекту. Інвестування у такі інструменти дозволяє підприємству підвищити операційну ефективність, зменшити транзакційні витрати, оптимізувати логістику та покращити якість управлінських рішень. У результаті формується більш гнучка та керована організаційна структура, здатна швидко реагувати на зміни попиту, цінової кон'юнктури чи регуляторного середовища [2].

Економічна стійкість підприємства визначається його здатністю зберігати фінансову рівновагу, забезпечувати стабільність грошових потоків та підтримувати конкурентоспроможність навіть в умовах зовнішніх шоків. Цифрові інвестиції сприяють досягненню цих цілей через підвищення прозорості фінансових операцій, автоматизацію контролю витрат і впровадження систем прогнозування [3]. Завдяки цифровим платформам управління керівництво отримує доступ до актуальної інформації в режимі реального часу, що мінімізує ризик помилкових рішень та зменшує вплив людського фактора.

Важливим аспектом є здатність цифрових технологій формувати нові джерела доходу. Онлайн-канали збуту, електронна комерція, персоналізовані маркетингові інструменти та цифрові сервіси дозволяють розширити ринкову присутність підприємства, підвищити лояльність клієнтів та диверсифікувати прибуткову базу [4]. У такий спосіб інвестиції в цифрову трансформацію не лише зміцнюють внутрішню ефективність, а й розширюють зовнішні можливості розвитку.

Цифровізація також відіграє ключову роль у підвищенні стійкості до кризових ситуацій. Досвід глобальних економічних потрясінь продемонстрував, що підприємства з високим рівнем цифрової зрілості швидше

адаптуються до дистанційних форматів роботи, ефективніше управляють ланцюгами постачання та зберігають комунікацію з партнерами й споживачами. Інвестування в кібербезпеку, резервне зберігання даних та інтегровані інформаційні системи забезпечує додатковий рівень захисту бізнесу від технологічних та інформаційних ризиків [5].

У стратегічному вимірі цифрова трансформація змінює корпоративну культуру та модель управління підприємством. Вона стимулює розвиток інноваційного мислення, підвищення цифрових компетентностей персоналу та формування середовища безперервного навчання [1]. Інвестиції у людський капітал у поєднанні з технологічними рішеннями створюють основу для довгострокової адаптивності та гнучкості організації.

Подальший розвиток цифрової трансформації як об'єкта інвестування пов'язаний із формуванням комплексної цифрової архітектури підприємства, у межах якої всі бізнес-процеси інтегруються в єдину інформаційну систему. Такий підхід дозволяє синхронізувати виробничі, фінансові, логістичні та маркетингові операції, створюючи ефект взаємного посилення [3]. У результаті підприємство отримує не лише зниження витрат, а й підвищення швидкості обігу капіталу, покращення якості прогнозування та більш точне стратегічне планування.

Таким чином, інвестиції в цифрову трансформацію підприємства виступають потужним фактором підвищення його економічної стійкості. Вони забезпечують оптимізацію ресурсів, підвищення ефективності управління, розширення ринкових можливостей та зниження ризиків. У довгостроковій перспективі саме цифрово орієнтована стратегія розвитку дозволяє підприємству зберігати стабільність, зміцнювати конкурентні переваги та впевнено функціонувати в умовах динамічної глобальної економіки.

1. Burkovska A. Navigating Strategy: The Role of Management Consulting Firms in Global Business. 2025. *Modern Economics*, 51(2025), 21-28. DOI: https://doi.org/10.31521/modecon.V51(2025)-02.
2. Сержанов В. В. Інвестиції у розвиток цифрової інфраструктури сфери послуг: вітчизняний та зарубіжний досвід. *Актуальні проблеми економіки.* 2021. № 1 (235). С. 42–49.
3. Федулова Л. І. Інвестування в цифрову економіку: глобальні тенденції та практика України. *Економіка та держава.* 2020. № 4. С. 6–13.
4. Burkovska A. Strategic Prospects for Managing Computer Networks and Information Systems in the Context of Digital Transformation and Global Cyberspace Integration. *Modern Economics.* 2025. 52(2025), 7-11. DOI: https://doi.org/10.31521/modecon.V52(2025)-01.
5. Полторак А.С., Сухорукова А. Л., Бурковська А. І. Кібербезпека в системі трансформації управління бізнес-організацією. Трансформація менеджменту бізнес-організацій: сучасні тренди та виклики : колективна монографія. Київ : *Державний вищий навчальний заклад «Київський національний економічний університет імені Вадима Гетьмана.* 2021. С. 158-176. URL: http://dspace.mnau.edu.ua/jspui/bitstream/123456789/10893/1/17.pdf.

КАЛІНІЧЕНКО ЗОЯ, к. е. н., доцент,
доцент кафедри міжнародної економіки, природних ресурсів
та економіки міжнародного туризму
Запорізький національний університет, м. Запоріжжя

РОЗВИТОК НАЦІОНАЛЬНОЇ ЕКОНОМІКИ НА ОСНОВІ ВПРОВАДЖЕННЯ ІННОВАЦІЙ І ЦИФРОВІЗАЦІЇ

Національна стратегія розвитку має бути стратегією прориву. Вона спрямовується на підвищення конкурентоспроможності суб'єктів економіки та розвиток інновацій в секторах і галузях. Стратегія розглядається як можливість модернізаційних змін на основі впровадження інформаційно-цифровізаційних технологій, складових «зеленої економіки», екологічної складової сталого розвитку. Необхідно використати всі можливості для промислового та інноваційного оновлення виробництва і надання послуг у суспільстві.

Стратегія впровадження інноваційної моделі з використанням інформаційно-цифрових технологій – це можливість уникнути зупинки у розвитку та досягти можливих позитивних для України результатів.

Україні потрібен досвід інноваційного розвитку країн ЄС та країн світу. Наприклад, Європейський Союз відзначається можливостями до інтелектуальним і технологічнимдосягнень, а значить має всі перспективи бути фактично високотехнологічним центром глобальної економіки. Україна ставить завдання здійснення інноваційної індустріалізації, яка має стати інструментом зростання економіки, механізмом, що веде до нарощування потенціалу оновленого промислового виробництва.

Новий розвиток співпраці з Європейським Союзом з опорою на цифровізацію визначено важливим стратегічним напрямом інтеграційної стратегії України. Економіка знань та інновації визнані на рівні всіх українських підприємств стратегічними пріоритетами. Увага зосереджена на інноваційному спрямуванні розвитку. Побудова визнаної в країні інноваційної моделі розвитку має сприяти системним інноваційним перетворенням задля конкуренції та розвитку. Визначеними напрямками для України є підвищення якості науково-дослідної бази, пріоритет високоефективних технологій, розв'язання важливих соціальних питань на основі інформаційно-цифрових досягнень. Активність України в подібних системних заходах сприятиме незалежності економіки, самостійності та конкурентоспроможності її можливостей.

Сучасні завдання потребують акцентування на використанні найбільш прогресивних інформаційно-комунікаційних технологій, випуску якісної та високотехнологічної продукції, прогресивних організаційних і управлінських рішень в інноваційній діяльності.

Відома в світі сучасна модель змішаної економіки (відкрите суспільство) розглядається як складна, багатофакторна модель з такими принциповими підходами:

– інститут ринку регулюється національною політикою держави і

забезпечує прогрес та економічне зростання високотехнологічних галузей;

– розвиток забезпечуються цифровими технологіями та інтелектуальною економікою;

– технологічну основу забезпечують прогресивні устрої 5-го та 6-го укладу, високий рівень інноваційності економіки з високою часткою доданої вартості;

– екологічна основа – не спонукання, а норми збереження довкілля;

– соціальна основа – освіта населення та постійне підвищення рівня в професії та навичок;

– демократична основа – це громадянське суспільство на принципах та інтересах національної безпеки, на підпорядкуванні свободи громадян зростанню національної свідомості.

Для збалансування внутрішніх сфер України відповідно до вимог постіндустріального суспільства необхідно запроваджувати:

1) технологічне удосконалення діяльності в промисловому та споживчому секторах на основі інноваційно-індустріальних технологій;

2) високотехнологічні удосконалення видів, форм та способів господарської діяльності з сформованими конкурентними перевагами (брендами, торговими марками) на сегментах внутрішнього та світового ринку;

3) усунення критичних різниць у технологічній сфері національного господарства на основі винаходів і цифрового забезпечення, а також формування рівноправної співпраці на міжнародних ринках з різними суб'єктами [2].

Для досягнення ефективності та продуктивності на постіндустріальній стадії Україні потрібно змінювати секторну модель шляхом технічного удосконалення первинного та нарощення питомої ваги вторинного переробного виробництва. В цьому Україна ще значно відстає та багато втрачає.

В дослідженнях досить часто роблять акцент на тому, що економіка в Україні зростає повільно через відсутність чітких завдань реалізації стратегії інноваційного розвитку та спрямованої на захист свого виробника державної економічної політики. Представники влади зазначають, що «українська економіка показує зростання, але це досить слабке зростання. Ми рухаємося вперед, у нас відбуваються реформи, хоч деякі і гальмуються… Україна зростає в два рази слабкіше глобальної економіки. На це є маса причин. До цих пір немає плану розвитку країни. Країна, яка не має свого плану розвитку, є ресурсом для тих країн, у яких такий план або така стратегія є» [3].

Розробка і реалізація методів і практичних заходів здійснення інноваційної стратегії в Україні є системною організацією технологічного та цифрового розвитку всіх суб'єктів економіки. Інновації особливо потрібні в організації праці, в оновленні технологій управління. Економічна політика в цілому та в тому числі інноваційна політика мають сприяти використанню результатів продуктивної інтелектуальної праці, сучасних технологічних розробок, спрямованих на нові досягнення у бізнесі та економічній діяльності суб'єктів. Нові для вітчизняної практики інвестиційні та інноваційні процеси слід

розглядати не окремо, а в комплексі промислово-інноваційної системи. Це спонукає до необхідності змін, що поєднували б інвестиційні та інноваційно-цифрові принципи, методи та механізми реалізації, стратегічних рішень.

Наростаюча інституційна слабкість України та зумовлені нею структурні проблеми, недостатнє інвестування ресурсів у довгострокові проекти, у вироблення якісного продукту не дає українському суспільству змоги швидко реагувати на нові виклики. Продовжують існувати проблеми не лише забезпечення бажаних темпів розвитку, а й навіть збереження досягнутого технологічного укладу, тобто комплексу освоєних революційних технологій, інновацій, винаходів, що лежать в основі кількісного та якісного стрибка у розвитку промислового та споживчого секторів.

Оновлення української економіки включає впровадження цифрових технологій, активізацію інноваційної діяльності. Прийняті у суспільстві принципи сталого розвитку та орієнтація на досягнення переваг цифровізації обумовлюють дослідження соціальної стійкості, впровадження екологізації виробництва, вторинної та кругової переробки ресурсів, інноваційних технологій. Реорганізація процесів є, за вдалою метафорою польсько-британського дослідника З. Баумана, «плинною», вона постійно змінюється, до того ж не лінійно. Здійснити успішну технологічну заміну – складна для вирішення проблема, що полягає у невизначеності трендів розвитку суспільства [3].

Управління інноваціями, інформаційним середовищем, цифровими технологіями стає ключовою проблемою для соціально-економічних систем національної економіки. Перш за все, це пов'язано зі зростанням необхідності в дослідженнях, в отриманні ліцензій, в розробці інформаційних даних та в необхідності їх ефективного використання. Сучасні цифрові технології, такі як великі дані, штучний інтелект, машинне навчання та хмарні обчислення, відкривають нові можливості для модернізації економіки, обробки та зберігання інформації. Розвиток світової економіки та динамізм відносин між країнами світу, блоками країн спонукають до моніторингу інноваційних процесів та пошуку нових видів інтелектуальної співпраці задля осучаснення та розширення інноваційних можливостей. Мета оновлення української економіки – забезпечити ступінь незалежності, уникнути дії негативного впливу часткової чи повної втрати доступу до передових досягнень та поліпшити тренди сучасної динаміки процесів зростання.

1. Кобушко І. М. Аналіз джерел фінансування інноваційної діяльності. *Науковий вісник Херсонського державного університету. Сер. : Економічні науки.* Херсон, 2025. Вип. 12. Ч. 1. С. 187–190.
2. Манаєнко І. М. Фінансування інноваційної діяльності підприємств : українські реалії та досвід ЄС. *Інфраструктура ринку*. 2021. Вип. 15.С.109–115.
3. Наукова та інноваційна діяльність України 2023. Статистичний збірник. Київ : ДП Інформаційно-видавничий центр Держстату України, 2021. 242 с.
4. Тульчинська С. О. Фінансування науки в Україні. *Сучасні проблеми економіки та підприємництво : збірник наукових праць*. Київ, 2022. Вип. № 9. С. 172–177.

КАПІНОС ГЕННАДІЙ, канд. екон. наук, доцент,
доцент кафедри менеджменту та адміністрування
Хмельницький національний університет, м. Хмельницький

ІННОВАЦІЙНІ ПІДХОДИ ДО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ СТАЛОГО РОЗВИТКУ БІЗНЕСУ В УМОВАХ ВІЙНИ В УКРАЇНІ

Повномасштабна збройна агресія росії проти України кардинально трансформувала умови функціонування вітчизняного бізнесу, створивши безпрецедентні виклики для реалізації принципів сталого розвитку. В умовах руйнування критичної інфраструктури, енергетичної кризи та порушення традиційних ланцюгів постачання українські підприємства змушені впроваджувати інноваційні підходи до забезпечення операційної стійкості. Концепція сталого розвитку, яка інтегрує економічний, соціальний та екологічний виміри, набуває особливої актуальності як стратегічний орієнтир для бізнесу в період кризових трансформацій [1].

Аналіз функціонування українського бізнесу у воєнний період засвідчує неоднорідність впливу війни на різні сектори економіки. За даними Національного банку України, IT-сектор продемонстрував унікальну стійкість: у першій половині 2025 року експорт комп'ютерних послуг склав 3,210 млрд доларів, зберігаючи позитивну динаміку попри загальноекономічний спад [2]. Ця стійкість пояснюється специфікою цифрової економіки – мобільністю активів, можливістю дистанційної роботи та орієнтацією на міжнародні ринки. Водночас традиційні сектори у прифронтових регіонах зазнали критичних втрат через фізичне руйнування виробничих потужностей. Такий контраст актуалізує питання інноваційних стратегій адаптації, які дозволяють бізнесу не лише виживати, а й зберігати потенціал для розвитку.

Дослідження показує, що українські підприємства впроваджують декілька ключових стратегій адаптації до воєнних реалій. Стратегія географічної диверсифікації передбачає релокацію виробничих потужностей у безпечніші регіони та розширення експортної географії. Паралельно відбувається масштабна цифрова трансформація бізнес-процесів. Впровадження хмарних технологій, систем електронного документообігу та платформ віддаленої роботи дозволяє підтримувати операційну діяльність навіть за умови обмеженого доступу до офісів. Згідно з дослідженням Програми розвитку ООН, електронні сервіси в Україні були використані понад 35 мільйонів разів з 2021 року, при цьому 60% користувачів становили жінки, що свідчить про інклюзивний характер цифровізації [3].

Третім важливим напрямом є розвиток локальних виробничих мереж та кооперативних платформ. Малі та середні підприємства об'єднуються в кластери для спільного використання ресурсів, обладнання та виходу на міжнародні ринки. Створення регіональних бізнес-асоціацій підвищує колективну стійкість підприємницької екосистеми, особливо для підприємств, створених внутрішньо переміщеними особами та ветеранами.

Систематичні атаки на енергетичну інфраструктуру актуалізували питання енергетичної незалежності як критичного фактору операційної стійкості. Встановлення сонячних панелей, вітрових генераторів та систем акумулювання енергії дозволяє бізнесу зменшити залежність від централізованого енергопостачання. Програма «ГрінДІМ» від Фонду енергоефективності демонструє ефективність державної підтримки, фінансуючи встановлення сонячних електростанцій [4]. Термомодернізація виробничих приміщень дозволяє знизити споживання енергії на 30-50%, що критично важливо в умовах високих тарифів.

Пілотні проєкти UNEP та IRENA у Харкові та Миколаєві демонструють потенціал децентралізованої енергетики. Поєднання відновлюваних джерел енергії з цифровізацією теплових мереж забезпечує до 15% економії енергії та 30% зниження витрат [5]. Для бізнесу це означає не лише зменшення операційних витрат, а й підвищення інвестиційної привабливості через демонстрацію екологічної відповідальності. Така енергетична автономізація створює синергію з цифровізацією, оскільки системи інтелектуальних енергосистем та інтелектуального управління дозволяють оптимізувати витрати в режимі реального часу.

Обмежений доступ до традиційного банківського фінансування стимулює розвиток альтернативних фінансових інструментів. Мікрофінансування стає ключовим механізмом підтримки малих підприємств. Програма ПРООН сприяла розвитку понад 25 тисяч малих і середніх бізнесів через навчання, менторство та доступ до фінансування [3]. Інноваційним є розвиток краудфандингових платформ, які дозволяють залучати фінансування безпосередньо від споживачів. Грантове фінансування від міжнародних організацій стає важливим джерелом капіталу для стартапів, тоді як механізми державно-приватного партнерства дозволяють бізнесу брати участь у проєктах відновлення інфраструктури.

Розвиток бізнес-інкубаторів та акселераторів, які надають комплексну підтримку, формує екосистему для виживання та зростання підприємств. Особливе значення має створення спеціалізованих програм для жіночого підприємництва та бізнесів ветеранів, що сприяє соціальній інклюзії. Такий комплексний підхід демонструє, що доступ до капіталу визначається здатністю бізнесу інтегруватися у нові фінансові екосистеми та демонструвати соціальну цінність своєї діяльності.

В умовах війни соціальна відповідальність бізнесу трансформується у стратегічну необхідність та джерело конкурентної переваги. Підприємства, які активно підтримують співробітників, надають допомогу армії та беруть участь у програмах відновлення громад, формують сильний бренд та лояльність споживачів. Інноваційним підходом є інтеграція соціальних цілей у бізнес-модель через концепцію соціального підприємництва. Створення робочих місць для внутрішньо переміщених осіб, ветеранів та людей з інвалідністю не лише вирішує соціальні проблеми, а й дозволяє отримувати доступ до

спеціалізованих програм підтримки. Прозорість та звітність з питань соціального впливу підвищують довіру інвесторів та міжнародних партнерів, що критично важливо для залучення капіталу в умовах високих ризиків.

Паралельно з соціальною інтеграцією відбувається прискорена міжнародна інтеграція українського бізнесу у глобальні ланцюги створення вартості. Отримання Україною статусу кандидата в члени ЄС відкриває нові можливості для доступу до європейських ринків, програм фінансування та технологічного трансферу. Українські підприємства активно сертифікуються за міжнародними стандартами якості, що підвищує їх конкурентоспроможність. Участь у міжнародних виставках та бізнес-місіях дозволяє отримувати доступ до передових технологій, управлінських практик та джерел фінансування. Формування стратегічних альянсів з іноземними компаніями через механізми спільних підприємств та ліцензування прискорює процеси модернізації.

Аналіз інноваційних підходів засвідчує високу адаптивність українського бізнесу. Ключовими факторами успішної адаптації є: цифровізація, енергетична незалежність, диверсифікація, розвиток кооперативних мереж, доступ до альтернативного фінансування, соціальна відповідальність та міжнародна інтеграція. Ці підходи формують комплексну екосистему взаємопідсилюючих механізмів, які дозволяють бізнесу не лише виживати в екстремальних умовах, а й закладати основу для майбутнього зростання.

Подальші дослідження мають зосередитися на довгострокових наслідках воєнної адаптації для конкурентоспроможності українського бізнесу, аналізі секторальних особливостей та оцінці ефективності державної підтримки. Важливим напрямом є вивчення трансферу воєнного досвіду у мирний час, коли накопичені компетенції у кризовому менеджменті, цифровізації та енергетичній незалежності стануть конкурентними перевагами на глобальних ринках. Український бізнес, пройшовши через випробування війною, має унікальний потенціал стати прикладом резильєнтності та інноваційності для світової підприємницької спільноти.

1. Калашник Н.С. Забезпечення цілей сталого розвитку в Україні: концептуальні перетворення сприйняття в умовах воєнного стану. *Ефективність державного управління*. 2023. № 4(73). С. 11-16. https://doi.org/10.36930/507301
2. IT Ukraine Association. *Ukrainian IT services export: Minimal revenue growth, but significant increase in share of total exports*. URL: https://itukraine.org.ua/en/ukrainian-it-services-export
3. United Nations Development Programme. *Supporting Ukraine's vision: Transparent, inclusive, and sustainable development*. July 2025. URL: https://surl.li/kuhmjm
4. Енергетичний фонд України. *Програма ГрінДІМ* (редагування від 04.05.2024). URL: https://eefund.org.ua/documents/programa_grindim-redakcziya-vid-04-05-2024/
5. United Nations Environment Programme. *Integrated energy systems in Ukraine*. URL: https://surl.li/iihihn

КАРА ВЛАДИСЛАВ, здобувач вищої освіти
Науковий керівник – **ЗАЇКА СВІТЛАНА**, к.е.н., професор,
професор кафедри менеджменту, бізнесу і адміністрування
Державний біотехнологічний університет, м. Харків

ІНВЕСТИЦІЙНО-ІННОВАЦІЙНА ДІЯЛЬНІСТЬ ЯК ФУНДАМЕНТ РОЗВИТКУ АГРАРНОГО СЕКТОРУ

Розвиток аграрного сектору економіки України та світу зумовлює переосмислення організації управління, орієнтованої на поєднання інновацій та інвестицій у виробничій діяльності, що потребує перегляду традиційних моделей управління інноваційно-інвестиційними процесами, які вже на етапі формування їхніх концептуальних засад розглядаються як сукупність взаємопов'язаних рішень щодо вибору та реалізації пріоритетних напрямів інноваційної активності [5], передбачаючи цілеспрямоване поєднання наукового потенціалу, фінансового забезпечення та організаційної підтримки для трансформації агропромислового виробництва.

Інвестиційно-інноваційна діяльність аграрних підприємств характеризується тим, що формується під впливом зовнішніх і внутрішніх економічних умов та здатна стати важливим чинником посилення економічної спроможності сектору. Зокрема, активізація інвестицій у дослідження та розробки сприяє як модернізації технологічних процесів, так і розширенню можливостей застосування передових технологій у виробництві [2]. У сучасній аграрній сфері це може проявлятися, наприклад, через інтенсивне впровадження цифрових рішень, точного землеробства та інтеграції інформаційних систем, що підвищує продуктивність праці і ефективність виробництва.

Прагнення аграрних підприємств до інноваційного розвитку зумовлює посилення уваги до механізмів фінансування цих процесів. Визначено, що структурні зміни та заходи, спрямовані на формування альтернативних шляхів інвестування аграрного сектору, сприяють підвищенню ефективності та конкурентоспроможності виробництва [3]. У цьому контексті важливо, щоб фінансова підтримка інноваційної діяльності була комплексною, що передбачає як державні, так і приватні джерела фінансування, а також ефективні механізми стимулювання інвестиційної зацікавленості з боку агропідприємств.

Аналіз тенденцій в аграрній сфері свідчить, що інвестиційно-інноваційний розвиток є складовою забезпечення продовольчої безпеки та зміцнення економіки країни в цілому. Особливо це проявляється у впровадженні інноваційних технологій, які здатні оптимізувати використання ресурсів та знизити витрати на виробництво [4]. Наприклад, цифрові рішення для управління земельним фондом, застосування автоматизованого обладнання та систем дистанційного моніторингу дозволяють виробникам значно підвищувати ефективність операційної діяльності.

У контексті аграрної політики важливо наголосити на значенні державного

та нормативного забезпечення інвестиційно-інноваційного розвитку, адже саме якість правового регулювання визначає можливості сектора щодо залучення інвестицій і реалізації інноваційних проєктів. Недостатній рівень нормативно-правового підґрунтя здатен істотно звужувати такі можливості [1], тоді як формування цілісної законодавчої бази сприяє полегшенню доступу підприємств до фінансових ресурсів, підтримці науково-технічних розробок і підвищенню інвестиційної привабливості галузі.

При реалізації інвестиційно-інноваційних проєктів аграрним підприємствам доводиться враховувати не тільки внутрішні ресурси, а й зовнішні умови, що визначають перспективи розвитку. Наприклад, міжнародні оцінки інноваційних можливостей агросектору вказують на певний розрив у фінансуванні досліджень і розробок, що може стримувати інноваційну активність [2]. У зв'язку з цим важливо розробляти механізми, які б стимулювали збільшення інвестицій у наукову діяльність та ширше впровадження інновацій у практичну діяльність аграрних підприємств.

Разом із тим, активізація інвестиційно-інноваційної діяльності потребує як фінансових ресурсів, так і удосконалення процедур управління, що забезпечують ефективне планування, оцінювання та коригування інноваційних проєктів, що включає розроблення систем моніторингу, прогнозування результатів та оцінювання впливу інновацій на основні результати діяльності підприємства й аграрного сектору в цілому [3]. Такий цілісний підхід сприяє поєднанню інвестиційних рішень із виробничими реаліями й підвищенню здатності аграрних підприємств реагувати на економічні зміни.

Подальший розвиток інвестиційно-інноваційної діяльності в аграрному секторі потребує формування цілісної системи управління, у межах якої інновації розглядаються як постійний процес оновлення виробництва. У цьому зв'язку важливо забезпечити узгодження інвестиційних рішень із довгостроковими цілями підприємства, що передбачає планування ресурсів, визначення пріоритетних напрямів технологічного вдосконалення та оцінювання очікуваних економічних результатів [5].

Суттєвого значення набуває інтеграція наукових розробок у виробничу діяльність аграрних підприємств, оскільки саме вона забезпечує зв'язок між науковими досягненнями та реальними потребами господарювання. Налагоджена співпраця з науковими установами й інноваційними центрами створює передумови для впровадження сучасних технологій, що сприяють зростанню продуктивності праці та підвищенню якості продукції [4], за умови узгодження технічних рішень із конкретними виробничими завданнями, щоб інвестиції забезпечували оновлення матеріально-технічної бази та сприяли підвищенню економічної ефективності діяльності підприємства.

Разом із цим актуальним залишається питання оцінювання інвестиційно-інноваційних проєктів, ефективність яких повинна визначатися з урахуванням їхнього впливу на фінансові показники та конкурентні позиції підприємства [3]. У цьому контексті важливо використовувати системи фінансового аналізу та

прогнозування, що дозволяють оцінити окупність інвестицій та мінімізувати ризики, пов'язані з впровадженням нових технологій.

Важливе місце в інноваційному розвитку аграрного сектору посідає екологічна складова, адже впровадження сучасних технологій дедалі частіше пов'язується з раціональним використанням природних ресурсів, зменшенням енерговитрат і скороченням негативного впливу на довкілля [4]. Спрямування інвестицій у такі технологічні рішення сприяє формуванню відповідального виробництва та узгоджується з міжнародними орієнтирами розвитку сільського господарства. Разом із тим реалізація інвестиційно-інноваційної політики потребує належної державної підтримки, оскільки створення сприятливих умов для залучення капіталу, запровадження податкових стимулів, фінансування наукових досліджень і розвиток інфраструктури аграрного ринку формують підґрунтя для активізації інноваційної діяльності.

Отже, подальший розвиток аграрного сектору безпосередньо пов'язаний із здатністю підприємств системно поєднувати інвестиційні можливості та інноваційні рішення в межах цілісної моделі управління, адже послідовне впровадження технологічних новацій у поєднанні з належним фінансовим забезпеченням і узгодженим плануванням формує підґрунтя для підвищення ефективності виробництва, зміцнення економічних позицій підприємств та забезпечення їх конкурентної присутності на внутрішньому й зовнішньому ринках. За таких умов інвестиційно-інноваційна діяльність набуває характеру постійного процесу оновлення, що визначає траєкторію розвитку галузі та її спроможність відповідати вимогам сучасної економіки.

1. D'Este P., Iammarino S., Savona M., von Tunzelmann N. What hampers innovation? Revealed barriers versus deterring barriers. *Research Policy*. 2012. Vol. 41(2). P. 482-488. DOI: https://doi.org/10.1016/j.respol.2011.09.008
2. Fuglie K. R&D Capital, R&D Spillovers, and Productivity Growth in World Agriculture. *Applied Economic Perspectives and Policy*. 2018. Vol. 40(3). P. 421-444. DOI: https://doi.org/10.1093/aepp/ppx045
3. Hall B. H., Lerner J. The Financing of R&D and Innovation. *Handbook of the Economics of Innovation*. 2010. Vol. 1. P. 609-639. DOI: https://doi.org/10.1016/S0169-7218(10)01014-2
4. Zaika S., Hridin O., Zaika O. Innovations in sustainable agricultural development: trends, issues, perspectives. *Економіка та суспільство*. 2023. Вип. 52. DOI: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-52-69
5. Заїка С. О. Теоретичні аспекти управління інвестиційно-інноваційною діяльністю аграрних підприємств. *Науковий вісник Міжнародного гуманітарного університету. Серія: Економіка і менеджмент*. 2015. Вип. 11. С. 101-105. URL: http://jnas.nbuv.gov.ua/article/UJRN-0000708674

КВАСНІЙ ЛЮБОВ, к.е.н., доцент,
доцент кафедри менеджменту, економіки та туризму,
ГАДЗАЛО ОЛЕКСАНДР, СІРЕНКО ЮРІЙ, здобувачі вищої освіти
Львівський інститут ПрАТ «ВНЗ «МАУП», м. Львів

ОСОБЛИВОСТІ ОЦІНЮВАННЯ ПЕРСОНАЛУ ТА ВДОСКОНАЛЕННЯ ОРГАНІЗАЦІЇ КАДРОВОГО ПЛАНУВАННЯ НА ПІДПРИЄМСТВІ

Оцінювання персоналу на підприємстві, а також практичні аспекти щодо вдосконалення організації кадрового планування спрямовані перш за все на процес виконання цілей, місії та візії підприємства, що передбачені стратегією його розвитку.

Оцінювання діяльності персоналу здійснюється на підставі інформаційної бази, що забезпечує менеджерів підприємства необхідною інформацією про працівника, що не заборонена законодавством України, зокрема:

- про освіту, підвищення кваліфікації, стажування, самоосвіту, стаж роботи, здобутки та недоліки у професійній сфері діяльності, а також про сімейний стан;
- про ефективність праці працівників підприємства шляхом матеріального та нематеріального стимулювання;
- про вдосконалення професійної майстерності працівників підприємства;
- про взаємозв'язок продуктивності праці працівників підприємства з моральним заохоченням та проявами професійної творчості й креативності [1, с. 88].

Мета оцінювання персоналу на підприємстві полягає у:

- встановленні відповідності професійних задатків та навиків вимогам робочого місця та посади;
- встановленні ефективності при виконанні персоналом підприємства посадових обов'язків;
- впровадженні системи стимулювання праці, а також матеріальної та моральної мотивації;
- підвищення системи управлінського процесу на підприємстві;
- скерованість працівників підприємства до творчості та креативної праці, покращення кількісних і якісних результатів праці у процесі реалізації особистих та ділових якостей;
- наявність якісної інформаційної бази про якісний та кількісний склад персоналу;
- прийняття ефективних управлінських рішень щодо найм та забезпечення високопрофесійними працівниками, їх просування, переведення або підвищення по кар'єрній лінії [2, с. 485].

Загалом, оцінювання діяльності персоналу на підприємстві включає два види:

- перший передбачає аналіз поточної діяльності працівників підприємства, при цьому особлива увага приділяється базовим результатам діяльності та

професіоналізму працівника;

- другий, скерований на стратегічну діяльність підприємства, коли увага приділяється глобальним змінам кадрової політики, зокрема, щодо ротації, покращення трудових показників, ділових та професійних якостей персоналу, а також процесу щодо встановлення їх функціональних завдань на перспективу.

Потрібно наголосити, що оцінювання персоналу на підприємстві розглядається як невід'ємний елемент управлінського процесу, а саме, як:

- система атестація кадрів, що впроваджується на підприємстві з певною періодичністю у тій чи іншій модифікації;
- невід'ємний засіб щодо вивчення якісного та кількісного складу кадрового потенціалу підприємства;
- спосіб вивчення сильних та слабких сторін працівників;
- основа щодо удосконалення особистих трудових та професійних здібностей персоналу підприємства, а також підвищення їх кваліфікації.

Вдосконалення організації кадрового планування на підприємстві безпосередньо пов'язана з кадровим менеджментом та повинна здійснюватися поетапно з врахуванням сучасних умов розвитку економіки:

- перший етап – аналіз та розробка стратегії розвитку підприємства, що включає: аналіз перспектив розвитку підприємства та професійно-кваліфікованого складу працівників, вирішення соціальних проблем та вдосконалення оцінювання персоналу, а також стилю керівництва;
- другий етап – визначення мети і ключових завдань кадрового менеджменту, що охоплює розробку концепції та програм досягнення цілей кадрової роботи з окресленням умов та змін, розробки кадрових технологій, планування та прогнозування фінансових ризиків;
- третій етап – моніторинг персоналу, до якого можна віднести розробку відповідних процедур прогнозування і діагностики кадрової ситуації на підприємстві, а також розробку кадрових заходів з управління процесами розвитку та оцінювання персоналу [3, с. 236].

Отже, особливості оцінювання персоналу та вдосконалення організації кадрового планування на підприємстві полягають у специфіці кадрового менеджменту, що проявляється в сукупності методів, способів та принципів, що забезпечують головні напрямки кадрової роботи, сприяючи ефективності його підприємницької діяльності.

1. Гавриленко Я. В. Сутність та підходи до розвитку трудового потенціалу підприємства. *Збірник наукових праць Черкаського державного технологічного університету. Серія «Економічні науки»*. 2019. С. 87-95.
2. Малтиз В. В., Тарасенко Ю. В. Оцінка персоналу: сучасні методи та інструменти її проведення. *Економіка і суспільство*. Вип. 19 / 2018. С. 484-489.
3. Дончак Л. Г., Добіжа В. В. Удосконалення кадрового менеджменту на підприємстві. *Економіка і суспільство*. Вип. 17 / 2018. С. 233-239.

КВАШУК ОЛЕНА, викладач вищої кваліфікаційної категорії,
викладач-методист,
ВСП «Уманський фаховий коледж технологій та бізнесу УНУ», м. Умань

ESG-ОРІЄНТОВАНІ ІННОВАЦІЇ ЯК ІНСТРУМЕНТ ЗАЛУЧЕННЯ ІНВЕСТИЦІЙ ТА СТАЛОГО РОЗВИТКУ БІЗНЕСУ

Глобальна економічна парадигма останнього десятиліття зазнала радикальних трансформацій. Традиційна модель максимізації прибутку без урахування екстерналій поступово витісняється концепцією сталого розвитку. Сьогодні інвестори, обираючи об'єкти для капіталовкладень, дедалі частіше звертають увагу не лише на фінансові показники, а й на нефінансову звітність, що базується на ESG-критеріях. ESG-орієнтовані інновації стають тим містком, що поєднує технологічний прогрес із соціальною відповідальністю. Для українського бізнесу в умовах євроінтеграції та майбутньої післявоєнної відбудови впровадження цих принципів є критично важливим для доступу до міжнародних фондів та ринків капіталу [1].

Цифрова трансформація є каталізатором впровадження принципів ESG, оскільки вона забезпечує головну вимогу стійкого розвитку – прозорість та верифікованість даних. Без інтегрованих цифрових систем збір нефінансової звітності перетворюється на фрагментарний процес, що несе ризики маніпуляцій (грінвошингу) [2].

ESG-орієнтовані інновації – це впровадження нових або значно вдосконалених продуктів, процесів чи організаційних методів, які спрямовані на мінімізацію негативного впливу на довкілля, покращення добробуту працівників та громади, а також підвищення прозорості корпоративного управління [1]. Вони охоплюють три ключові вектори:

– екологічний – технології замкненого циклу, декарбонізація виробництва, перехід на відновлювані джерела енергії;

– соціальний – інновації в управлінні персоналом, цифрові платформи для навчання, інклюзивні продукти, системи безпеки праці на основі ШІ;

– управлінський – блокчейн-технології для забезпечення прозорості ланцюгів постачання, автоматизовані системи комплаєнсу та антикорупційного моніторингу.

Сучасне ESG-орієнтоване управління базується на «стеку» технологій, які мінімізують людський фактор у прийнятті рішень:

1) Big Data та предиктивна аналітика дозволяють компаніям не просто констатувати факти викидів чи енергоспоживання, а моделювати сценарії розвитку на 5-10 років. Це критично для управління кліматичними ризиками, що вимагають інвестори.

2) Blockchain стає незамінною в управлінні ланцюгами постачання. Завдяки блокчейну можна відстежити походження сировини (наприклад, переконатися, що вона видобута без порушення етичних норм) та забезпечити незмінність екологічних сертифікатів.

3) Internet of Things – датчики на виробництві в режимі реального часу

передають дані про використання ресурсів у хмарні сховища, що забезпечує автоматичне формування ESG-звітів без можливості ручного коригування показників.

Цифровізація змінює саму архітектуру прийняття рішень у компанії. Компанії створюють віртуальні копії своїх бізнес-процесів для тестування того, як зміна стратегії управління вплине на соціальні чи екологічні показники. Це знижує вартість управлінської помилки. Використання алгоритмів ШІ для моніторингу відповідності діяльності компанії міжнародним стандартам та антикорупційному законодавству. Це підвищує довіру інституційних інвесторів, оскільки система автоматично ідентифікує аномальні транзакції. Цифрові платформи для голосування акціонерів та збору зворотного зв'язку від стейкголдерів (працівників, клієнтів) роблять процес управління більш відкритим, що є прямою вимогою концепції сталого розвитку.

Згідно з дослідженнями, компанії, що інтегрують цифрові інструменти в ESG-стратегію, мають на 20-30% вищу точність прогнозування прибутковості з урахуванням екологічних ризиків. Це дозволяє їм отримувати нижчі ставки за кредитами, де відсоткова ставка безпосередньо залежить від досягнення цифрових KPI у сфері сталого розвитку [4]. Цифровізація управління також вирішує проблему «інформаційної асиметрії» між менеджментом компанії та зовнішніми інвесторами, роблячи бізнес зрозумілим для глобальних ринків капіталу.

Сучасний інвестиційний ландшафт демонструє пряму кореляцію між високим ESG-рейтингом та вартістю залученого капіталу. Інвестори розглядають ESG як індикатор якості управління ризиками [3, с. 585]. Компанія, яка ігнорує кліматичні ризики або має низькі стандарти трудового права, сприймається як потенційно вразлива до судових позовів, штрафів та репутаційних втрат.

Основними механізмами залучення інвестицій через ESG-інновації є зелені облігації (цільове фінансування екологічних проєктів під нижчий відсоток), ESG-фонди (спеціалізовані інвестиційні фонди, наприклад, BlackRock, які інвестують виключно в етичний бізнес) та зниження регуляторних ризиків (компанії, що випереджають екологічне законодавство, уникають майбутніх податків на викиди вуглецю).

Впровадження інновацій у сфері сталого розвитку дозволяє бізнесу оптимізувати витрати. Наприклад, впровадження енергоефективних систем на основі Internet of Things дозволяє промисловим підприємствам знизити споживання енергії на 15-25%, що безпосередньо впливає на маржинальність [3, с. 592]. Більше того, соціальні інновації, такі як гнучкі системи дистанційної роботи та програми ментального здоров'я, підвищують лояльність персоналу (LTV співробітника), зменшуючи витрати на рекрутинг та адаптацію нових фахівців. Проте цифрова трансформація та впровадження інновацій у сфері сталого розвитку підприємств в Україні має своє бар'єри та водночас і перспективи.

Проте, в контексті відновлення України, саме ESG-орієнтованість стане головною умовою отримання грантів від ЄС та інвестицій від МФО (ЄБРР, Світовий банк). Варто наголосити, що для міжнародних фінансових інституцій та європейських партнерів ESG-критерії трансформуються з декларативних принципів у жорсткі регуляторні інструменти комплаєнсу. У рамках реалізації плану «Ukraine Facility» та масштабних ініціатив щодо післявоєнної відбудови, кожний інвестиційний проєкт проходитиме ретельну перевірку на відповідність вимогам «Європейського зеленого курсу» та стандартам соціальної безпеки. ESG-орієнтованість стає «вхідним квитком» до екосистеми фінансування ЄС, де пріоритет надаватиметься інноваціям, що сприяють енергоефективності та цифровізації нефінансової звітності, що фактично формує нову інституційну рамку для функціонування вітчизняного бізнесу.

Відтак, впровадження ESG-інновацій виступає не лише гарантом етичності бізнесу, а й об'єктивним показником його життєздатності в умовах глобального енергопереходу. Реалізація принципу «відбудувати краще, ніж було» вимагає від українських компаній трансформації обліково-аналітичних систем у бік повної прозорості, що дозволить конвертувати статус країни, яка потребує допомоги, у статус сучасного інноваційного хабу, інтегрованого у європейські ланцюги створення вартості.

Таким чином, цифровізація управління не є просто технічним оновленням. Це інструмент переходу від декларативного сталого розвитку до доказового управління, де кожне управлінське рішення підкріплене даними, а кожен інвестиційний долар захищений прозорою системою звітності. ESG-орієнтовані інновації трансформувалися з елемента маркетингу в фундаментальний фактор фінансової стійкості. Вони дозволяють бізнесу знижувати операційні ризики та витрати ресурсів; отримувати доступ до пільгового фінансування та капіталу глобальних фондів; формувати бренд, привабливий для талановитих працівників та свідомих споживачів [4].

Для успішного розвитку українським компаніям необхідно інтегрувати ESG-критерії в ядро інноваційної стратегії, розглядаючи їх не як витрати, а як капітальні інвестиції в майбутню конкурентоспроможність.

1. Кваша Т. К., Паладченко О. Ф., Молчанова І. В. Пріоритетні напрями інноваційної діяльності в Україні та їх реалізація. *Економіка та соціум*. 2022. № 41. URL:https://nti.ukrintei.ua/wpcontent/uploads/2023/10/Кваша_3-2022.pdf?

2. Кудрявцева О. В. Особливості інтеграції ESG-підходів у корпоративне фінансове управління Економіка транспортного комплексу, Вип. 46, 2025 URL:https://dspace.khadi.kharkov.ua/server/api/core/bitstreams/2b045c08-f6ae-44fd-94ce-eff8a87eb918/content

3. Pedersen L. H., Fitzgibbons S., Pomorski L. Responsible investing: The ESG-efficient frontier. Journal of Financial Economics. 2021. Vol. 142, no. 2. P. 572–597. URL: https://doi.org/10.1016/j.jfineco.2020.11.001

4. Бичковська А. Екологічні інновації промислових підприємств у забезпеченні сталого розвитку. Міжнародна науково-практична конференція «Бізнес, інновації, менеджмент: проблеми та перспективи» 2020. URL:https://confmanagement-proc.kpi.ua/article/view/201180

КОБІК ВІКТОР, здобувач PhD
КЕБА АРТУР, здобувач вищої освти
Науковий керівник – **ЛОЗОВА ОКСАНА**, к.е.н., доцент,
доцент кафедри менеджменту
Полтавський університет економіки і торгівлі

ПІДПРИЄМНИЦЬКА ЕКОСИСТЕМА ЯК ФАКТОР СТАЛОГО РОЗВИТКУ БІЗНЕСУ В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ

Підприємницька екосистема є складною багаторівневою системою, що охоплює сукупність інституцій, політик, ресурсів, інфраструктури, культурних норм і взаємозв'язків, які спільно сприяють створенню, розвитку та масштабуванню підприємницької діяльності. Вона функціонує як динамічне середовище, у якому взаємодіють різні суб'єкти, забезпечуючи підтримку підприємцям на всіх етапах їхньої діяльності – від зародження ідеї до виходу на нові ринки. Кириленко С. визначає підприємницьку екосистему як інтегративну структуру, що об'єднує різні учасники, ресурси та механізми для підтримки та розвитку підприємницької діяльності [1].

В свою чергу, Паляниця В. розглядає підприємницьку екосистему як мережу взаємопов'язаних суб'єктів, які взаємодіють у межах спільного економічного простору з метою створення доданої вартості, інновацій та конкурентних переваг. Автор акцентує увагу на важливості стратегічного управління змінами в екосистемі, а також на ролі цифрових технологій у забезпеченні її гнучкості та адаптивності до зовнішніх викликів [2]. Бойченко К. та Сергєєв М. визначають підприємницьку екосистему як комплексну мережу взаємодій між різними учасниками ринку, об'єднаних спільними цілями та взаємозалежними відносинами. Вони підкреслюють, що ефективне функціонування екосистеми забезпечується такими чинниками, як комплементарність, модульність, інноваційність, гнучкість і стійкість. Особливу увагу приділено впливу цифрових технологій на підвищення ефективності екосистеми та створення взаємовигідних партнерств [3].

Однією з ключових складових підприємницької екосистеми є державні та регіональні інституції, зокрема органи виконавчої влади, місцеве самоврядування, регуляторні органи та агентства з розвитку підприємництва. Вони формують нормативно-правову базу, визначають економічну політику, впроваджують програми підтримки бізнесу та створюють умови для інституційної стабільності.

Фінансові установи, серед яких банки, інвестиційні фонди, донорські організації та бізнес-ангели, забезпечують доступ до капіталу, що є критично важливим для започаткування та масштабування бізнесу. Їхня роль полягає не лише у фінансуванні, а й у наданні консультаційної підтримки, оцінці ризиків та сприянні фінансовій грамотності підприємців.

Освітні та наукові заклади також відіграють важливу роль у формуванні підприємницької екосистеми. Вони забезпечують підготовку кадрів, розвиток

підприємницьких компетенцій, проведення наукових досліджень, а також створення інноваційних рішень, які можуть бути комерціалізовані через стартапи та спін-оф компанії.

Інфраструктурні об’єкти, такі як бізнес-інкубатори, технопарки, коворкінги, логістичні центри та індустріальні парки, створюють фізичне середовище для розвитку бізнесу. Вони надають підприємцям доступ до офісних приміщень, технічного обладнання, менторської підтримки та мережевих можливостей, що сприяє зниженню бар’єрів для входу на ринок.

Окрему роль у підприємницькій екосистемі відіграють мережі підприємців, професійні асоціації, громадські організації та неформальні об’єднання. Вони сприяють обміну досвідом, формуванню партнерств, захисту інтересів бізнесу та розвитку культури підприємництва. Такі мережі є джерелом соціального капіталу, який підвищує стійкість підприємницької діяльності в умовах нестабільності.

Таким чином, підприємницька екосистема є багатокомпонентною структурою, в якій кожен елемент виконує специфічну функцію, але водночас взаємодіє з іншими складовими, формуючи цілісне середовище для підтримки та розвитку підприємництва.

Сукупність зазначених загроз створює складне середовище для ведення підприємницької діяльності в умовах війни, що вимагає від бізнесу високої адаптивності, стратегічного планування та підтримки з боку держави й міжнародної спільноти. У таких умовах підприємницька екосистема має адаптуватися до нових реалій, забезпечуючи підтримку бізнесу через гнучкі механізми. Сталий розвиток бізнесу в умовах воєнного стану є складним, але досяжним завданням за умови наявності ефективної підприємницької екосистеми, яка здатна забезпечити адаптацію, підтримку та трансформацію підприємницької діяльності. Одним із ключових чинників є інституційна підтримка з боку держави. У кризових умовах вона проявляється через спрощення регуляторних процедур, зменшення адміністративного навантаження на бізнес, запровадження податкових пільг, а також реалізацію програм релокації підприємств із зон активних бойових дій до відносно безпечних регіонів. Такі заходи дозволяють зберегти виробничий потенціал, робочі місця та забезпечити безперервність господарської діяльності. Не менш важливою є фінансова стабільність, яка забезпечується через доступ до різноманітних джерел фінансування. У воєнний час особливого значення набувають грантові програми, пільгові кредити, а також інвестиційні ініціативи, що реалізуються за підтримки міжнародних організацій, донорів та державних структур. Фінансова підтримка дозволяє підприємствам не лише виживати, а й інвестувати в інновації, модернізацію виробництва та розширення ринків збуту.

Третім важливим чинником є цифрова трансформація бізнесу. В умовах обмеженого фізичного доступу до ринків, порушення логістичних ланцюгів та загроз безпеці, цифрові інструменти стають критично необхідними. Перехід до

онлайн-моделей ведення бізнесу, впровадження автоматизованих систем управління, використання хмарних технологій та цифрових платформ дозволяють забезпечити гнучкість, мобільність і стійкість підприємств. Крім того, цифровізація сприяє зниженню витрат і підвищенню ефективності бізнес-процесів.

Четвертим елементом є підприємницька солідарність, яка проявляється у формуванні горизонтальних зв'язків між підприємцями, обміні ресурсами, досвідом та інформацією. У воєнний час особливої ваги набуває кооперація між малими та середніми підприємствами, створення кластерів, спільних ініціатив і платформ для взаємодії. Така солідарність сприяє підвищенню стійкості бізнесу, формуванню нових бізнес-моделей та зміцненню соціального капіталу.

Останнім, але не менш важливим чинником є міжнародна підтримка. Участь українських підприємств у програмах, що реалізуються ЄС, ООН, USAID, GIZ та іншими міжнародними структурами, відкриває доступ до фінансових ресурсів, освітніх програм, консультаційної підтримки та нових ринків. Міжнародна допомога також сприяє інтеграції українського бізнесу у глобальні економічні процеси, що є важливим чинником його довгострокової стійкості та конкурентоспроможності [4].

Таким чином, підприємницька екосистема в умовах воєнного стану виконує не лише функцію підтримки бізнесу, а й стає основою для його трансформації, інноваційного розвитку та соціальної відповідальності. Її ефективність значною мірою залежить від здатності до адаптації, рівня взаємодії між учасниками екосистеми, а також від наявності підтримки з боку держави, громадянського суспільства та міжнародної спільноти. Формування стійкої, гнучкої та інклюзивної підприємницької екосистеми є стратегічним завданням для післявоєнного відновлення економіки України та забезпечення її довгострокової конкурентоспроможності.

1.Кириленко С. В. (2024) Формування інноваційної екосистеми підприємництва в умовах цифрової економіки. Вісник Східноукраїнського національного університету імені Володимира Даля. № 4 (284). С. 36–42.
2. Паляниця В. (2024) Екосистема підприємництва: інноваційні стратегії та інноваційні зміни. Журнал стратегічних економічних досліджень. № 4 (21). С. 60–68.
3. Бойченко К. С., Сергєєв М. М. (2024) Підприємницькі екосистеми в умовах цифровізації. Економічний простір. № 191. С. 364–368.
4. Шимановська-Діанич Л. М., Лозова О. В. (2025) Сценарна оцінка управлінських рішень у будівельній сфері в контексті її сталого розвитку та інноваційного управління людськими ресурсами в умовах проактивного та кризового менеджменту. Бізнес Інформ. №6. С. 408–414. DOI: https://doi.org/10.32983/2222-4459-2025-6-408-414 (дата звернення: 18.09.2025)

КОВАЛЬ ПАВЛО, аспірант
Науковий керівник – **КУЦИК ПЕТРО**, д.е.н., професор,
професор кафедри обліку, контролю, аналізу та оподаткування, ректор,
Львівський торговельно-економічний університет, м. Львів

СТРУКТУРНІ ТРАНСФОРМАЦІЇ ТА ДИСБАЛАНСИ КАПІТАЛІЗАЦІЇ СЕКТОРУ МСП УКРАЇНИ

Розвиток сектору МСП України істотно сповільнився з початку повномасштабного вторгнення і на сучасному етапі його функціонування є досить нестабільним та нестійким. Низка проблем у секторі зберігається вже тривалий час та посилює негативні наслідки війни і перешкоджає гнучкій адаптації до ринкових викликів та шоків [1].

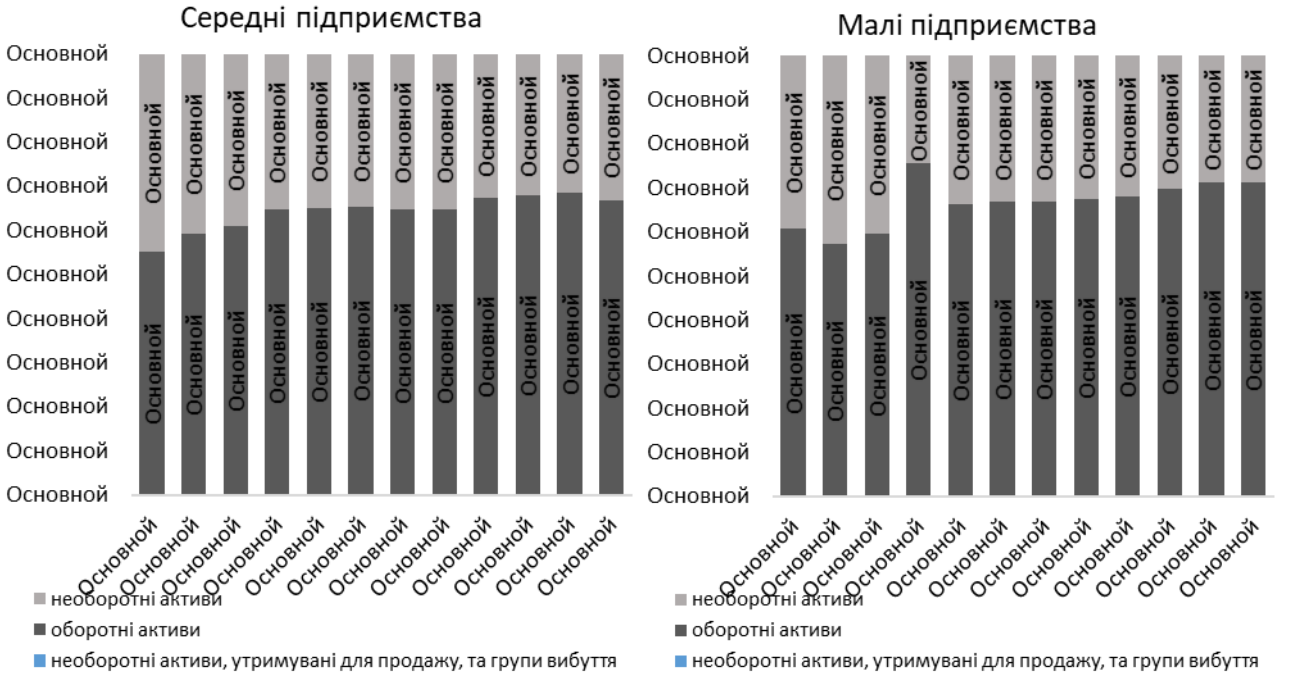
Більш ґрунтовні висновки стосовно розвитку сектору МСП України можна зробити на основні аналізу обсягів та структури їхніх активів. Так, у 2013-2024 рр. активи малих і середніх підприємств суттєво зросли – понад у 3,0 рази, сягнувши позначки 11,69 трлн грн [2]. Водночас частка необоротних активів у середніх підприємствах зменшилась на 11,55 % і в 2024 р. становила 33,23 %, у малих підприємствах – на 10,54 % і 28,71 % відповідно, що засвідчує зміщення акцентів у секторі МСП з виробничих до комерційно-торговельних видів економічної діяльності (рис. 1).

Характерно, що у воєнний період підприємства суттєво не змінили структуру активів і це також підтверджує тенденцію стримування інвестиційної активності та технологічної модернізації у секторі. Обережна фінансово-інвестиційна політика з орієнтацію на підтримання ліквідності та мінімізації ризиків у кризових умовах є повною мірою виправданою, але у перспективі може обмежувати можливості сектору МСП стосовно забезпечення та підвищення інноваційності та техніко-технологічного озброєння [3, с. 220-228].

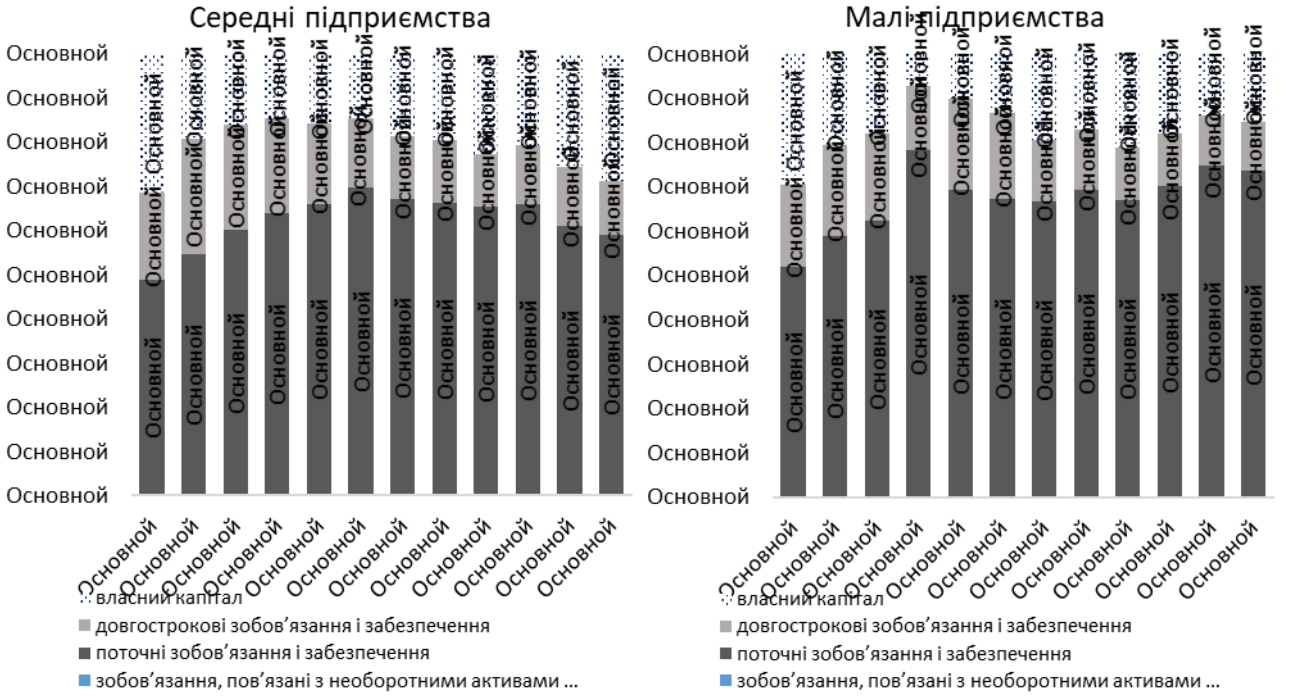
Зростання активів малих та середніх підприємств України упродовж досліджуваного періоду відбулося переважно за рахунок нарощування поточного позикового капіталу, що свідчить про посилення їх залежності від короткострокових джерел фінансування. Так, у 2024 р. частка поточних зобов’язань у структурі капіталу середніх підприємств становила 59,09 %, що на 10,33 в. п. більше порівняно з 2013 р., тоді як у малих підприємств цей показник досяг 73,60 %, збільшившись на 21,62 в. п. відповідно. Така динаміка засвідчує формування ризикової моделі фінансування активів у вітчизняному секторі МСП, орієнтованої переважно на короткострокові кредитні ресурси, торговельну кредиторську заборгованість та інші поточні зобов’язання.

Водночас частка довгострокових запозичень у секторі протягом 2013-2024 рр. залишалася відносно низькою та коливалася в межах 10,0-21,0 %, що обмежувало можливості реалізації інвестиційно-інноваційних проєктів і модернізації матеріально-технічної бази. У середньому за роками сумарна частка зовнішніх фінансових зобов’язань становила близько 18,0 %, що свідчить про недостатній рівень залучення довгострокового капіталу та

обмежений доступ МСП до стабільних фінансових ресурсів.



а) структура активів



б) структура пасивів

Рис. 1. **Структура активів і пасивів сектору малого та середнього підприємництва в Україні у 2013-2024 рр.** (складено за [2])

Відомо, що переважання залучених коштів, особливо короткострокового характеру, та недостатній рівень нагромадження власних фінансових ресурсів

суттєво ускладнюють підтримання достатньої ліквідності та посилюють чутливість до коливань на фінансовому ринку [4, с. 49-55]. Особливо малою є частка власного капіталу в малих підприємствах України, яка в 2024 р. становила 15,45 % та зменшилася на 14,08 % порівняно з 2013 р. Відтак обмежений власний капітал підвищує зовнішню кредитну залежність та ризики фінансової дестабілізації суб'єктів сектору МСП, що стає чинником стримування інвестиційної активності та уповільнює впровадження інноваційних і технологічних розробок. Вагоме значення має державна підтримка у зміцненні капіталізації підприємств, зокрема через гранти, державні гарантії за кредитами, механізми часткової компенсації відсоткових ставок та інші подібні інструменти. При цьому застосування такого інструментарію має відбуватися системно та комплексно, із забезпеченням прозорості процедур та проведенням належного моніторингу використання бюджетних коштів.

Потрібно відмітити відсутність у вітчизняному секторі МСП достатніх інвестиційних можливостей для забезпечення осучаснення та оновлення матеріально-технічної бази, що дозволило б підвищити його гнучкість в умовах криз та шоків. Суб'єкти малого і середнього бізнесу все частіше притримуються моделі активного нагромадження високоліквідних активів з метою оперативного реагування на кон'юнктурні зміни та мінімізації ризиків, а в умовах війни утримуються від інноваційної діяльності і довгострокових інвестицій. Все це визначає актуальність перегляду в підприємницькому середовищі стратегічних орієнтирів та сценаріїв капіталізації з урахуванням необхідності переходу від короткострокової адаптаційної поведінки до формування довгострокових моделей стійкого зростання, заснованих на модернізації виробничих потужностей, цифровізації бізнес-процесів та активізації інноваційно-технологічної діяльності.

1. Куцик П. О. Проблемні аспекти та пріоритети розвитку малого і середнього підприємництва України. *Вісник Львівського торговельно-економічного університету. Економічні науки*. 2022. Вип. 69. С. 7-14. https://doi.org/10.36477/2522-1205-2022-69-01
2. Державна служба статистики України. Економічна статистика / Діяльність підприємств. URL: https://surl.li/qybnac
3. Куцик В. І., Лупак Р. Л. Інноваційно-трансформаційні підходи до прийняття управлінських рішень у забезпеченні розвитку економічної мобільності малих і середніх підприємств регіону. *Вісник Львівського торговельно-економічного університету. Економічні науки*. 2025. Вип. 83. С. 220-228. https://doi.org/10.32782/2522-1205-2025-83-31
4. Лупак Р. Л., Васильців Т. Г., Рудковський О. В., Березівський Я. П. Проблемні аспекти, пріоритети та засоби зміцнення фінансово-економічної безпеки суб'єктів малого підприємництва в Україні. *Підприємництво і торгівля*. 2021. Вип. 28. С. 49-55. https://doi.org/10.36477/2522-1256-2021-28-07

КОЗИРЕВ АНДРІЙ, здобувач вищої освіти
Науковий керівник – **ЗАЇКА СВІТЛАНА**, к.е.н., професор, професор кафедри менеджменту, бізнесу і адміністрування
Державний біотехнологічний університет, м. Харків

ІННОВАЦІЙНО-ІНВЕСТИЦІЙНИЙ РОЗВИТОК ПІДПРИЄМСТВ У СИСТЕМІ СОЦІАЛЬНО-ОРІЄНТОВАНОГО УПРАВЛІННЯ

Сучасний етап розвитку економіки України переконливо демонструє, що відновлення та довгострокове зростання підприємств неможливі без поєднання інноваційного оновлення з інвестиційною підтримкою. Саме синергія цих процесів формує підґрунтя для структурних змін у виробництві, підвищення конкурентоспроможності та розширення соціальної відповідальності бізнесу. У межах соціально-орієнтованої системи управління інноваційно-інвестиційна активність набуває нового змісту, оскільки її оцінювання здійснюється як через фінансові показники, так і через вплив на зайнятість, екологічні стандарти та якість управління.

Активізація підприємницьких ініціатив у територіальних громадах сприяє розширенню інвестиційних процесів і формуванню нових джерел економічного зростання, зміцнюючи фінансову основу місцевого розвитку [4]. Інноваційно-інвестиційний розвиток у такому контексті виходить за межі внутрішніх інтересів окремого підприємства та інтегрується у ширший соціально-економічний простір. Підприємство при цьому є складовою територіальної системи, у межах якої інвестиційні рішення мають мультиплікативний ефект і впливають на суміжні види діяльності.

Розширення інноваційної діяльності водночас супроводжується зростанням невизначеності, що зумовлює необхідність системного управління ризиками. У цифровому середовищі впровадження нових технологій пов’язане з коливаннями фінансових результатів, строків окупності тощо [1]. За таких умов інноваційно-інвестиційний розвиток потребує попередньої оцінки можливих втрат, диверсифікації джерел фінансування та застосування аналітичних методів прогнозування. Узгодження інвестиційних намірів із ризиковим профілем підприємства підвищує обґрунтованість управлінських рішень і сприяє врахуванню як економічних інтересів власників, так і суспільних очікувань.

Переосмислення ролі інноваційно-інвестиційних рішень особливо актуалізується у процесі відновлення виробництва. Поєднання технологічного, фінансово-інвестиційного та організаційного напрямів розвитку забезпечує цілісність перетворень виробничого потенціалу [2]. Технологічне оновлення без належного фінансування втрачає реальний зміст, тоді як інвестиційні вкладення без інноваційного наповнення не формують довготривалої переваги. Взаємодія цих складових створює основу модернізації виробництва та підвищення його ефективності.

Масштаб і темпи поширення інноваційної діяльності визначає її фінансове

забезпечення. При цьому структура джерел фінансування впливає на швидкість оновлення основних фондів і впровадження нових технологій [3]. Підприємства, які поєднують власний капітал із залученими ресурсами, отримують ширші можливості для системного оновлення виробництва. Формування збалансованої фінансової моделі інноваційно-інвестиційного розвитку є важливою складовою управління, оскільки забезпечує безперервність інвестиційного циклу.

У соціально орієнтованій системі управління інноваційно-інвестиційний розвиток доцільно розглядати як процес, що поєднує економічні, соціальні та екологічні виміри. Оцінювання результатів інвестування враховує не лише приріст доходу, а й вплив на зайнятість, енергоефективність і безпечність виробничих умов. Поєднання кількісних показників із якісними характеристиками дозволяє глибше оцінити довгострокову конкурентоспроможність підприємства та його внесок у розвиток території.

Цифровізація інноваційної діяльності посилює вимоги до узгодженості управлінських рішень. Використання цифрових платформ і аналітичних систем розширює можливості планування та контролю інвестиційних проєктів, підвищуючи точність фінансових розрахунків. Впровадження таких рішень потребує додаткових вкладень і належного управління ризиками, що знову акцентує увагу на необхідності комплексного поєднання інноваційного змісту з інвестиційним забезпеченням [1].

Отже, інноваційно-інвестиційний розвиток підприємств у соціально-орієнтованій системі управління є узгодженим процесом, у межах якого технологічні рішення, фінансові можливості та врахування ризиків поєднуються з оцінюванням соціальних наслідків інвестування, формуючи цілісну модель управління, яка забезпечує як економічну ефективність діяльності, так і відповідальність перед територіальною спільнотою та визначає вплив підприємства на розвиток економічного середовища в цілому.

1. Mandych O., Zaika S., Zaika O., Zhyliakova O., Blyzniuk O. Risk management of innovation activities in the digital ecosystem. *Scientific journal Innovations in scientific, technical and social ecosystems.* 2023. №. 6. P. 24-45. DOI: https://doi.org/10.56378/MOZS20231805
2. Дискіна А.А., Осташко О.В. Інноваційно-інвестиційні стратегії у системі відновлення виробництва: сучасні підходи. *Економіка: реалії часу. Науковий журнал.* 2025. № 3 (79). С. 66-74. Режим доступу: https://economics.net.ua/files/archive/2025/No3/66.pdf.
3. Заїка С., Грідін О., Заїка О. Фінансові аспекти інноваційного розвитку. *Економіка та суспільство*. 2023. Вип. 55. DOI: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-55-62
4. Линдюк А. Вплив інноваційних підприємницьких ініціатив на організаційно-економічне забезпечення інвестицій у територіальних громадах. *Економіка та суспільство*. 2024. Вип. 70. DOI: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-70-57

КОЛОМІЄЦЬ БОГДАН, к.пед.н., докторант
АРТЕМЕНКО ОЛЕКСАНДРА, здобувач вищої освіти
Полтавський університет економіки і торгівлі, м. Полтава

БЕЗПЕКООРІЄНТОВАНИЙ МЕНЕДЖМЕНТ ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ ТУРБУЛЕНТНОГО ЗОВНІШНЬОГО СЕРЕДОВИЩА

У сучасному економічному середовищі, яке характеризується високим рівнем нестабільності, швидкими технологічними змінами та зростанням кількості зовнішніх і внутрішніх загроз, питання безпеки підприємства набуває особливої актуальності. Традиційні моделі управління, орієнтовані переважно на досягнення фінансових показників, вже не здатні забезпечити стійкість бізнесу в умовах постійної турбулентності. Саме тому виникає потреба у впровадженні безпекоорієнтованого менеджменту, який передбачає інтеграцію безпекових механізмів у всі аспекти управлінської діяльності підприємства. Такий підхід дозволяє не лише реагувати на загрози, а й активно їх передбачати, аналізувати та нейтралізувати на ранніх етапах.

Особливу увагу в межах БОМ слід приділяти інформаційній безпеці, яка в умовах цифровізації набуває критичного значення. Підприємства повинні впроваджувати сучасні технології захисту даних, розробляти політики кібербезпеки, використовувати антивірусні системи, системи резервного копіювання та шифрування інформації. Крім того, необхідно регулярно проводити аудит інформаційної безпеки, тестування на проникнення та навчання персоналу основам цифрової гігієни. Недостатній рівень захисту інформації може призвести до значних фінансових втрат, втрати репутації та навіть припинення діяльності підприємства [1]. Ще одним важливим напрямом є управління фізичною безпекою, що охоплює захист матеріальних ресурсів, виробничих потужностей, персоналу та інфраструктури.

Впровадження БОМ сприяє підвищенню конкурентоспроможності підприємства, зниженню втрат від реалізації ризиків, покращенню іміджу та репутації, а також забезпеченню сталого розвитку. Такий підхід дозволяє підприємству не лише виживати в умовах нестабільності, а й ефективно розвиватися, використовуючи безпеку як джерело стратегічної переваги. У майбутньому важливо розвивати міждисциплінарні підходи до безпеки, інтегруючи економічні, технологічні, соціальні та екологічні аспекти в єдину систему управління. Це дозволить створити більш гнучкі, адаптивні та стійкі організаційні структури, здатні ефективно функціонувати в умовах постійних змін.

У турбулентному середовищі ризики набувають системного характеру. Вони можуть бути економічними, політичними, технологічними, екологічними, соціальними або інформаційними. Економічні ризики включають коливання валютного курсу, інфляцію, зміну податкової політики, нестабільність фінансових ринків. Політичні ризики пов’язані з війнами, санкціями, змінами у державному регулюванні. Технологічні ризики охоплюють збої в роботі

обладнання, втрату даних, кібератаки. Екологічні ризики включають природні катастрофи, техногенні аварії, забруднення навколишнього середовища. Соціальні ризики стосуються страйків, конфліктів у колективі, зниження мотивації працівників. Інформаційні ризики пов'язані з витоком конфіденційної інформації, фальсифікацією даних, порушенням кібербезпеки.

Для ефективного управління в умовах турбулентності підприємство має впроваджувати комплексну систему ризик-менеджменту, яка включає ідентифікацію ризиків, їх оцінку, розробку планів реагування, моніторинг та постійне вдосконалення процедур. Важливо, щоб ця система була інтегрована у загальну структуру менеджменту, а не існувала окремо. Кожен працівник має бути залучений до процесу забезпечення безпеки, розуміти свою роль та відповідальність. Формування корпоративної культури безпеки є ключовим чинником успіху [4].

Соціальна безпека підприємства охоплює питання психологічного комфорту працівників, запобігання конфліктам, забезпечення гідних умов праці, дотримання трудового законодавства. Підприємства, які дбають про соціальну безпеку, мають більш згуртований колектив, вищий рівень продуктивності, меншу плинність кадрів. Важливо створити середовище, в якому працівники відчувають себе захищеними, мають можливість для професійного розвитку та реалізації своїх ідей.

Формування БОМ на підприємстві в умовах війни та у поствоєнний період є надзвичайно складним, але водночас критично важливим завданням для забезпечення життєздатності, стабільності та відновлення економічної активності. Війна створює багатовимірні загрози, які охоплюють фізичну безпеку працівників, збереження матеріальних ресурсів, функціонування логістичних ланцюгів, доступ до фінансування, інформаційну безпеку, а також морально-психологічний стан колективу. У таких умовах підприємство має не просто адаптуватися до нової реальності, а й активно формувати стратегії виживання, відновлення та розвитку, в основі яких лежить концепція БОМ.

Під час війни БОМ повинен охоплювати всі рівні управління – від стратегічного до операційного. На стратегічному рівні важливо переосмислити місію підприємства, визначити нові пріоритети, які враховують реалії воєнного часу, зокрема збереження життів, підтримку обороноздатності країни, забезпечення критичних потреб населення. На тактичному рівні необхідно розробити антикризові плани, сценарії реагування на надзвичайні ситуації, механізми швидкої евакуації, резервні канали постачання, альтернативні джерела енергії та зв'язку. На операційному рівні слід забезпечити безперервність виробничих процесів, захист персоналу, оптимізацію витрат, гнучке управління ресурсами та постійний моніторинг ризиків.

Особливу увагу слід приділяти фізичній безпеці. Підприємства, які продовжують працювати в зоні бойових дій або поблизу фронту, повинні мати укриття, засоби індивідуального захисту, системи оповіщення, чітко визначені маршрути евакуації, а також співпрацювати з місцевими органами влади та

військовими адміністраціями. Важливо забезпечити охорону об’єктів, захист майна, контроль доступу до території підприємства, а також створити умови для безпечної роботи персоналу. У випадку релокації підприємства необхідно враховувати логістичні, юридичні та соціальні аспекти переміщення, зокрема адаптацію працівників до нових умов, пошук житла, інтеграцію у нову громаду.

Інформаційна безпека в умовах війни набуває особливого значення. Підприємства повинні захищати свої дані від кібератак, шкідливого програмного забезпечення, витоку конфіденційної інформації, а також від дезінформації, яка може впливати на репутацію та довіру клієнтів.

Отже, у поствоєнний період БОМ трансформується з моделі виживання у модель відновлення та розвитку. Основним завданням стає реінтеграція підприємства у мирне економічне середовище, відновлення виробничих потужностей, повернення персоналу, відновлення логістичних зв’язків, залучення інвестицій та модернізація інфраструктури.

1. Шимановська-Діанич Л.М., Лозова О.В. (2025) Формування культури безпекоорієнтованого менеджменту в системі управління закладом освіти як умова досягнення цілей сталого розвитку: напрями, заходи та фрейморк. *Вісник ЛТЕУ*. Економічні науки. № 82. С. 28-35 DOI: https://doi.org/10.32782/2522-1205-2025-82-04 (дата доступу: 19.09.2025)

2. Шимановська-Діанич Л.М., Лозова О.В., Щербак Я.І. (2025) Удосконалення системи прийняття управлінських рішень в закладах освіти в контексті інноваційно трансформаційного та безпекоорієнтованого підходу як чинник проактивного кризового менеджменту в умовах невизначеності. *«Наукові інновації та передові технології»* (Серія «Економіка»): журнал. № 7(47). С. 1974 с. 505-517 URL: http://perspectives.pp.ua/index.php/nauka/article/view/26428/26397 (дата доступу: 19.09.2025)

3. Шимановська-Діанич Л.М., Лозова О.В., Яценко А., Коломієць Б.С. (2025) Впровадження прикладних інструментів нейроменеджменту в управлінні персоналом організації: підвищення ефективності через нейронаукові підходи. Теорія і практика управління соціальними системами. № 2. DOI: https://doi.org/10.20998/2078-7782.2025.2.08

4. Шимановська-Діанич, Л., Лозова, О., & Коломієць, Б. (2025). Формування безпекоорієнтованого менеджменту сучасних закладів освіти на грунті використання нейроменеджменту як міждисциплінарного підходу. *Вісник Національного технічного університету "Харківський політехнічний інститут"* (економічні науки), (2), 60–65. URL: http://es.khpi.edu.ua/article/view/336803 (дата доступу: 19.09.2025)

КОРОБКА СВІТЛАНА, к.е.н, доцент,
доцент кафедри менеджменту і бізнес-адміністрування,
КОЗЛОВЕЦЬ АНАСТАСІЯ, здобувач вищої освіти
Львівський національний університет ветеринарної медицини та біотехнологій імені С.З. Ґжицького, м. Львів

ТРАНСФОРМАЦІЯ СИСТЕМИ МЕНЕДЖМЕНТУ ПІДПРИЄМСТВА ЯК ЧИННИК ПІДВИЩЕННЯ ЙОГО КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ

Актуальність вивчення процесів трансформації в управлінні зумовлена дуже швидкими змінами, які відбуваються у світовій та державній економіці. Зараз ми бачимо не просто наступну кризу, а зміну епох: від стабільного індустріального світу до епохи постійної нестабільності. Різні виклики останніх років, від наслідків пандемії до повної цифрової трансформації і змін у споживанні, заставляють українські підприємства переглядати основи своєї діяльності. Традиційні вертикальні методи управління, які довгий час забезпечували стабільність, тепер часто стають перешкодою для розвитку.

У світі, де ринкові зміни відбуваються кожну годину, жорстка вертикаль влади стає навіть баластом, що заважає швидкому реагуванню. Для українського бізнесу ця ситуація ускладнюється необхідністю працювати у військових умовах, що вимагає від підприємств безмежної гнучкості та стійкості. З цієї причини трансформація систем управління сьогодні − це не просто модний стратегічний вибір чи побажання консультантів, а необхідна умова виживання, збереження кадрового потенціалу та підвищення конкурентоспроможності на внутрішньому та міжнародному ринках.

Зміни, та повну перебудову структури, методів роботи та внутрішньої культури компанії. Основна мета такого процесу − зробити організацію максимально гнучкою та адаптивною. Відмінність від звичайних змін полягає в тому, що при трансформації переглядаються стратегічні цілі, впроваджуються нові технології для прийняття рішень та повністю змінюється спосіб комунікації всередині компанії.

Фундаментом для успіху стає ідея "динамічних здібностей". Це означає, що керівником стає не той, хто має найбільше коштів, а той, хто може швидко змінити використання цих ресурсів у залежності від змін на ринку. Оновлена система управління забезпечує цей процес завдяки кільком важливим моментам:

– децентралізація управлінських функцій. Передача повноважень на рівень лінійних підрозділів значно зменшує час на прийняття рішень. Коли реакція на проблему відбувається саме там, де вона виникла, підприємство стає більш гнучким, що є ключовим для того, щоб випереджувати конкурентів;

– інтеграція інтелектуальних систем. Використання аналітики, яку підтримує Big Data, дозволяє керівництву перестати тільки реактивно виправляти проблеми, і замість цього вести проактивну стратегію. Це допомагає уникати помилок, які виникають завдяки людським помилкам, і

краще розуміти, які кроки зроблять конкуренти та які потреби висловлюватимуть клієнти;

– еволюція корпоративних цінностей. Трансформація неможлива без змін у культурі. Створення середовища, яке посилює ініціативу працівників та сприяє їхній постійній розвиненості, здатне перетворити людський капітал на унікальний ресурс, який не можна відтворити або скопіювати. Саме інтелект стає основним джерелом доданої вартості.

Умови війни роблять важливою трансформацію управління, яка стає інструментом швидкого виживання та росту стійкості. У цьому випадку можна визначити такі основні ознаки процесу:

– модель, що допомагає уникнути кризи та незалежність. У ході постійних загроз, проблем з комунікацією та логістикою жорстка структура влади може призвести до зрушення. Сучасний підхід до управління надає командам на місцях найбільшу самостійність, що дозволяє бізнесу працювати навіть у випадку втрати зв'язку з головною філією.

– релокація та «офіс у хмарі». Для багатьох компаній зміни пов'язані з перенесенням робочих місць та переходом на гібридні або віддалені формати роботи. Це змушує швидко вводити хмарні сервіси та цифрові системи керування, які замінюють звичайний офісний контроль.

– безпека та людина в центрі уваги. Система управління зосереджується на захисті працівників. Менеджмент несе відповідальність за соціальний захист: від влаштування укриттів до психологічної допомоги працівникам. Культура взаємодопомоги стає основою, яка об'єднує людей через спільні цінності.

– адаптація бізнес-моделей. Трансформація вимагає швидкого зміни ланцюгів постачання та вдосконалення продукції з урахуванням умов воєнного стану. Вигіднішими стають ті, хто швидше переставляє ресурси (наприклад, переходить на виробництво товарів, які можуть бути використані як в мирний, так і в воєнний час, або знаходить нові шляхи для експорту).

– цифрова стійкість даних. Під час трансформації обов'язково здійснюється перенесення звітності та баз клієнтів у захищені цифрові екосистеми, які мають високий рівень кібербезпеки. Це забезпечує безперервність роботи навіть у випадку фізичного пошкодження майна компанії.

Отже, зміна системи управління − це складний і необоротний процес, який безпосередньо впливає на створення стратегічних переваг у конкурентній боротьбі. Вона допомагає краще використовувати ресурси, швидше реагувати на негативні події та створювати умови для нових інновацій. У кінцевому результаті, здатність управлінської структури адаптуватися до змін та бути гнучкою визначає ефективність та лідерство підприємства на сучасному ринку.

1. Kruhlyanko A, Korobka S, Soroka R, Kravchenko T, Vasylieva N. Adapting Management Strategies in SMEs to the Era of Digital Transformation. Management (Montevideo). 2025; 3:264.

https://doi.org/10.62486/agma2025264
2. Домбровська Н., Фаріон В. Цифрова трансформація в менеджменті підприємства: адаптація бізнес-моделей під впливом інноваційних технологій. Економічний аналіз. 2024. Т. 34, № 3. С. 40–53. DOI: https://doi.org/10.35774/econa2024.03.040.
3. Семенча І. Є., Гринько Т. В. Корпоративний менеджмент в Україні: сучасні стратегічні рішення та трансформації бізнесмоделей. Економіка: реалії часу. 2025. № 4 (80). С. 107–117. URL: https://economics.net.ua/files/archive/2025/No4/107.pdf (дата звернення: 03.02.2026). DOI: 10.15276/ETR.04.2025.11.
4. Чернікова Н. М., Іщенко І. С., Большая О. В. Трансформація систем менеджменту в умовах цифровізації та інноваційного розвитку підприємств. Економічний вісник Національного технічного університету України «Київський політехнічний інститут». 2023. № 25. DOI: https://doi.org/10.20535/2307-5651.25.2023.278602.

КОСЕНКО АНДРІЙ, к.е.н., доцент, професор кафедри економіки бізнесу
ДЮЖЕВ ОЛЕКСАНДР, аспірант
БАТЛУК ЄГОР, здобувач вищої освіти
Національний технічний університет «Харківський політехнічний інститут

ІННОВАЦІЙНІ ТЕХНОЛОГІЇ ВИРІШЕННЯ КОНФЛІКТНИХ СИТУАЦІЙ

Сучасний етап соціально-економічного розвитку характеризується значним ускладненням комунікаційних процесів, підвищенням інтенсивності інформаційних потоків та зростанням кількості міжособистісних і міжорганізаційних взаємодій [1, 4, 10]. За таких умов конфліктні ситуації стають невід'ємною складовою функціонування соціальних, економічних та управлінських систем. Конфлікти виникають у сфері управління персоналом, у міжорганізаційній взаємодії, у бізнес-середовищі, у сфері публічного управління, а також у процесі інноваційної діяльності [2, 5]. Традиційні методи врегулювання конфліктів, що базуються на адміністративному впливі або авторитарних управлінських підходах, поступово втрачають свою ефективність, що обумовлює необхідність впровадження інноваційних технологій вирішення конфліктних ситуацій [3, 8].

У науковій літературі конфлікт розглядається як форма соціальної взаємодії, що виникає внаслідок протиріччя інтересів, цінностей, цілей або ресурсів між суб'єктами взаємодії [9, 11]. Водночас сучасна теорія управління розглядає конфлікт не лише як негативне явище, але і як потенційне джерело розвитку, інновацій та організаційних змін. У цьому контексті особливого значення набуває використання інноваційних технологій управління конфліктами, що дозволяють трансформувати конфліктну ситуацію у конструктивний процес вироблення оптимальних рішень.

Інноваційні технології вирішення конфліктних ситуацій представляють собою комплекс сучасних методів, інструментів та організаційних підходів, спрямованих на ефективне виявлення, аналіз, прогнозування та врегулювання конфліктів із використанням новітніх інформаційних, комунікаційних та управлінських рішень. Вони передбачають поєднання психологічних, соціальних, управлінських та цифрових інструментів, що забезпечують підвищення ефективності комунікації між сторонами конфлікту та сприяють формуванню взаємоприйнятних рішень.

Однією з найбільш поширених інноваційних технологій вирішення конфліктів є медіація. Медіаційні технології базуються на залученні нейтральної третьої сторони – медіатора, який сприяє організації конструктивного діалогу між сторонами конфлікту та допомагає їм самостійно сформувати взаємоприйнятне рішення. Перевагою медіації є її добровільність, конфіденційність, гнучкість процедур та орієнтація на досягнення довгострокових взаємовигідних результатів. У сучасних організаціях медіація активно використовується для врегулювання трудових спорів, корпоративних

конфліктів, а також у сфері партнерських бізнес-відносин.

Важливим напрямом розвитку інноваційних технологій вирішення конфліктів є використання цифрових платформ та інформаційно-комунікаційних технологій. Цифровізація процесів управління сприяє формуванню нових інструментів дистанційної комунікації, онлайн-переговорів та електронної медіації. Використання спеціалізованих цифрових сервісів дозволяє здійснювати аналіз конфліктних ситуацій, моделювати можливі сценарії їх розвитку та прогнозувати наслідки управлінських рішень. Крім того, інформаційні технології забезпечують прозорість процесу врегулювання конфлікту та сприяють підвищенню рівня довіри між його учасниками.

Значну роль у системі інноваційних технологій вирішення конфліктних ситуацій відіграють методи фасилітації та командного моделювання. Фасилітаційні технології спрямовані на організацію ефективного групового обговорення проблемної ситуації, під час якого учасники конфлікту отримують можливість висловити власну позицію, проаналізувати альтернативні варіанти вирішення проблеми та спільно виробити узгоджене рішення. Фасилітація дозволяє зменшити рівень емоційної напруженості у конфлікті та забезпечує конструктивний характер комунікації.

Окремим напрямом інноваційних технологій управління конфліктами є використання методів системного аналізу та сценарного моделювання. Застосування аналітичних інструментів дозволяє комплексно оцінити причини виникнення конфлікту, визначити основні фактори впливу та сформувати альтернативні стратегії його врегулювання. Використання сценарного підходу дає можливість прогнозувати можливі варіанти розвитку конфліктної ситуації та обирати найбільш ефективні управлінські рішення.

У сучасних умовах значного розвитку набувають також технології емоційного інтелекту та психологічного коучингу. Вони спрямовані на формування у суб’єктів управління здатності ефективно сприймати емоційні стани інших учасників взаємодії, контролювати власні емоції та будувати конструктивні комунікації. Розвиток емоційної компетентності керівників і працівників сприяє зниженню ймовірності виникнення конфліктів та підвищує ефективність їх врегулювання.

Важливим елементом інноваційних технологій вирішення конфліктів є використання методів превентивного управління. Превентивні технології передбачають систематичний моніторинг соціально-психологічного клімату організації, аналіз потенційних джерел конфліктів та розроблення механізмів їх попередження. До таких механізмів належать створення ефективних каналів внутрішньої комунікації, впровадження систем зворотного зв’язку, розвиток корпоративної культури партнерства та взаємної довіри.

Інноваційні технології вирішення конфліктних ситуацій мають значний потенціал для підвищення ефективності функціонування сучасних організацій. Їх використання дозволяє не лише зменшити деструктивні наслідки конфліктів, але й трансформувати конфліктні ситуації у фактор організаційного розвитку,

стимулювання творчого мислення та формування інноваційних управлінських рішень. Застосування сучасних технологій медіації, цифрових інструментів комунікації, методів фасилітації, системного аналізу та психологічного коучингу створює умови для формування ефективної системи управління конфліктами.

Таким чином, інноваційні технології вирішення конфліктних ситуацій виступають важливим елементом сучасних управлінських практик та інструментом забезпечення стабільності соціально-економічних систем.

1. Перерва П. Г. Підвищення конкурентоспроможності машинобудівних підприємств на засадах синергетичного бенчмаркінгу // Вісник Нац. ун-ту «Львівська політехніка» : зб. наук. пр. Сер. : Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення і проблеми розвитку. Львів : Львівська політехніка, 2015. № 819. С. 167–174.
2. Pererva P., Gutsan O., Diachenko T. (2017) Motivation of personnel on machine-building enterprise // Balance and Challenges, Miskolc-Lillafüred. Miskolc : Miskolci Egyetem Gazdaságtudományi Kar. O. 100-106.
3. Дорогань-Писаренко Л., Безкровний О., Лега О., Песцова-Світалка О. Університетська освіта: навч. посіб. Полтава: ПДАА, 2020. 142 с.
4. Перерва П.Г., Кобєлєва Т.О., Ткачова Н.П. Формування кон'юнктури ринку електротехнічної продукції // Вісник Нац. ун-ту «Львівська політехніка» : зб. наук. праць. Сер. : Проблеми економіки та управління. Львів : Львівська політехніка, 2015. № 815. С. 118-125
5. Nagy S., Pererva P.G. Compliance principles // Universum View 9. Economics and management: conference materials. Vinnytsia: NilanLTD, 2018. P. 89-96
6. Канцедал Н.А., Лега О.В. Інформаційна роль обліку в результативності інвестиційної стратегії аграрних підприємств // *Агросвіт*. 2021. № 11. С. 11–20. DOI: https://doi.org/10.32702/2306-6792.2021.11.11
7. Kosenko O., Tkachov M., Pererva P. (2015) Economic problems of Intellectual Property // 9-th International scientific Conference “Balance and Challenges”. Miskolc-Lillafüred. 2015. S. 113-124.
8. Перерва П.Г., Кобєлєва Т.О., Романчик Т.В. Комплаєнс як фактор інноваційного розвитку підприємства. Інформація та знання в системі управління інноваційним розвитком: монографія. Розд. 5.2 / заг. ред. Ю.С.Шипуліна. Суми : Триторія, 2018. С. 205–220.
9. Pererva, P., Besprozvannykh, O., Tiutlikova, V., Kovalova, V., Kudina, O., & Dorokhov, O. (2019). Improvement of the Method for Selecting Innovation Projects on the Platform of Innovative Supermarket. TEM Journal, 8(2), 454-461. https://doi. org/10.18421/TEM82-19
10. Перерва, П.Г. Інноваційні технології реструктуризації промислового підприємства. Маркетинг інновацій і інновації у маркетингу: збірник тез доповідей VIII Міжнар. науково-практ. конф., 25-26 вересня 2014 р. Суми: ТОВ "ДД "Папірус", 2014. С. 119-121.
11. Petro Pererva, Oleksandr Hutsan, Valerii Kobieliev, Andrii Kosenko and Volodymyr Kuchynskyi (2018). Evaluating elasticity of costs for employeemotivation at the industrial enterprises. Problems and Perspectives in Management, № 16(1), С. 124-132. DOI: 10.21511/ppm.16(1).2018.12

КОСЕНКО АНДРІЙ, к.е.н., доцент, професор кафедри економіки бізнесу
ДЮЖЕВ ОЛЕКСАНДР, аспірант
ЖУГА ДАР'Я, здобувачка вищої освіти
Національний технічний університет «Харківський політехнічний інститут

ДОСЛІДЖЕННЯ ПРИНЦИПІВ СТАЛОГО РОЗВИТКУ

У сучасних умовах глобальних соціально-економічних трансформацій особливого значення набуває концепція сталого розвитку, яка спрямована на забезпечення збалансованого розвитку суспільства, економіки та природного середовища [1, 4, 8]. Посилення екологічних викликів, зростання соціальної нерівності, обмеженість природних ресурсів та необхідність довгострокового економічного зростання зумовлюють потребу формування нових підходів до управління розвитком держав і регіонів [2, 9, 10]. У цьому контексті дослідження принципів сталого розвитку є важливим науковим завданням, спрямованим на формування ефективних механізмів забезпечення гармонійної взаємодії між економічною діяльністю людини та природним середовищем.

Концепція сталого розвитку сформувалася у другій половині XX століття як відповідь на зростання глобальних екологічних проблем та усвідомлення необхідності обмеження неконтрольованого використання природних ресурсів [3, 6, 11]. Сутність цієї концепції полягає у забезпеченні такого розвитку суспільства, який задовольняє потреби сучасного покоління без загрози для можливостей майбутніх поколінь задовольняти власні потреби [5, 7]. Таким чином, сталий розвиток передбачає поєднання економічної ефективності, соціальної справедливості та екологічної безпеки.

Одним із фундаментальних принципів сталого розвитку є принцип збалансованості економічних, соціальних та екологічних інтересів. Його сутність полягає у необхідності гармонійного поєднання економічного зростання із забезпеченням соціального добробуту населення та збереженням природного середовища. Економічна діяльність не повинна призводити до виснаження природних ресурсів або погіршення екологічного стану територій, а соціальний розвиток має базуватися на принципах справедливості та рівності можливостей.

Іншим важливим принципом сталого розвитку є принцип міжпоколінної відповідальності. Він передбачає усвідомлення того, що сучасне суспільство несе відповідальність за збереження природних ресурсів і екологічного балансу для майбутніх поколінь. Реалізація цього принципу вимагає впровадження ефективних механізмів раціонального природокористування, розвитку ресурсозберігаючих технологій та переходу до більш екологічно безпечних моделей виробництва і споживання.

Важливе місце у системі принципів сталого розвитку посідає принцип інтегрованого управління, який передбачає комплексний підхід до вирішення соціально-економічних та екологічних проблем. Реалізація цього принципу потребує координації дій органів державної влади, бізнесу, наукових установ та

громадянського суспільства. Лише за умови ефективної взаємодії всіх учасників соціально-економічних процесів можливо забезпечити реалізацію стратегій сталого розвитку на національному та регіональному рівнях.

Суттєвим елементом концепції сталого розвитку є принцип раціонального використання природних ресурсів. Його реалізація передбачає впровадження інноваційних технологій, що дозволяють зменшити рівень споживання енергії, води та інших ресурсів, а також знизити обсяги шкідливих викидів у навколишнє середовище. Особливу роль у цьому процесі відіграє розвиток циркулярної економіки, яка базується на повторному використанні ресурсів, мінімізації відходів та підвищенні ефективності виробничих процесів.

Не менш важливим принципом сталого розвитку є принцип соціальної орієнтованості економічної діяльності. Він передбачає забезпечення належного рівня життя населення, доступу до якісної освіти, охорони здоров'я та інших соціальних благ. Соціальна складова сталого розвитку також включає питання зайнятості, боротьби з бідністю, розвитку людського капіталу та забезпечення соціальної справедливості.

У процесі дослідження принципів сталого розвитку важливого значення набуває інституційне забезпечення їх реалізації. Ефективне функціонування системи сталого розвитку потребує формування відповідної нормативно-правової бази, створення інституційних механізмів управління та впровадження системи моніторингу соціально-економічних і екологічних показників. Такий підхід дозволяє забезпечити системність та послідовність у реалізації стратегій сталого розвитку.

Сучасні тенденції розвитку світової економіки свідчать про зростання ролі інновацій у забезпеченні сталого розвитку. Використання новітніх технологій, розвиток відновлюваної енергетики, цифровізація економічних процесів та впровадження екологічно орієнтованих управлінських рішень сприяють формуванню нових моделей економічного розвитку, які поєднують ефективність виробництва із збереженням природного середовища. Інновації дозволяють не лише підвищити економічну ефективність, а й забезпечити більш раціональне використання ресурсів.

Особливої актуальності дослідження принципів сталого розвитку набуває для країн, які перебувають у процесі економічної трансформації та відновлення після кризових явищ. У таких умовах важливо не лише забезпечити економічне зростання, але й сформувати нову модель розвитку, яка буде орієнтована на довгострокову стабільність, екологічну безпеку та соціальну справедливість. Реалізація принципів сталого розвитку дозволяє створити передумови для формування конкурентоспроможної економіки та підвищення якості життя населення.

Таким чином, дослідження принципів сталого розвитку дозволяє сформувати науково обґрунтовані підходи до забезпечення збалансованого соціально-економічного та екологічного розвитку суспільства. Реалізація основних принципів сталого розвитку – збалансованості, міжпоколінної

відповідальності, інтегрованого управління, раціонального використання природних ресурсів та соціальної орієнтованості економічної діяльності – створює основу для формування ефективної стратегії довгострокового розвитку держави. Удосконалення механізмів реалізації цих принципів сприятиме підвищенню ефективності економічної системи, збереженню природного середовища та забезпеченню соціального добробуту суспільства.

1. Дорогань-Писаренко Л., Безкровний О., Лега О., Песцова-Світалка О. Університетська освіта: навч. посіб. Полтава: ПДАА, 2020. 142 с.
2. Перерва П.Г., Кобєлєва Т.О., Ткачова Н.П. Формування кон'юнктури ринку електротехнічної продукції // Вісник Нац. ун-ту «Львівська політехніка» : зб. наук. праць. Сер. : Проблеми економіки та управління. Львів : Львівська політехніка, 2015. № 815. С. 118-125
3. Nagy S., Pererva P.G. Compliance principles // Universum View 9. Economics and management: conference materials. Vinnytsia: NilanLTD, 2018. P. 89-96
4. Канцедал Н.А., Лега О.В. Інформаційна роль обліку в результативності інвестиційної стратегії аграрних підприємств // *Агросвіт*. 2021. № 11. С. 11–20. DOI: https://doi.org/10.32702/2306-6792.2021.11.11
5. Kosenko O., Tkachov M., Pererva P. (2015) Economic problems of Intellectual Property // 9-th International scientific Conference “Balance and Challenges”. Miskolc-Lillafüred. 2015. S. 113-124.
6. Перерва П.Г., Кобєлєва Т.О., Романчик Т.В. Комплаєнс як фактор інноваційного розвитку підприємства. Інформація та знання в системі управління інноваційним розвитком: монографія. Розд. 5.2 / заг. ред. Ю.С.Шипуліна. Суми : Триторія, 2018. С. 205–220.
7. Pererva, P., Besprozvannykh, O., Tiutlikova, V., Kovalova, V., Kudina, O., & Dorokhov, O. (2019). Improvement of the Method for Selecting Innovation Projects on the Platform of Innovative Supermarket. TEM Journal, 8(2), 454-461. https://doi. org/10.18421/TEM82-19
8. Перерва, П.Г. Інноваційні технології реструктуризації промислового підприємства. Маркетинг інновацій і інновації у маркетингу: збірник тез доповідей VIII Міжнар. науково-практ. конф., 25-26 вересня 2014 р. Суми: ТОВ "ДД "Папірус", 2014. С. 119-121.
9. Petro Pererva, Oleksandr Hutsan, Valerii Kobieliev, Andrii Kosenko and Volodymyr Kuchynskyi (2018). Evaluating elasticity of costs for employeemotivation at the industrial enterprises. Problems and Perspectives in Management, № 16(1), С. 124-132. DOI: 10.21511/ppm.16(1).2018.12
10. Перерва П. Г. Підвищення конкурентоспроможності машинобудівних підприємств на засадах синергетичного бенчмаркінгу // Вісник Нац. ун-ту «Львівська політехніка» : зб. наук. пр. Сер. : Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення і проблеми розвитку. Львів : Львівська політехніка, 2015. № 819. С. 167–174.
11. Pererva P., Gutsan O., Diachenko T. (2017) Motivation of personnel on machine-building enterprise // Balance and Challenges, Miskolc-Lillafüred. Miskolc : Miskolci Egyetem Gazdaságtudományi Kar. O. 100-106.

КОСЕНКО СОФІЯ, здобувачка вищої освіти
ПЕРЕРВА ПЕТРО, д,е.н., проф., професор кафедри економіки бізнесу
Національний технічний університет «Харківський політехнічний інститут

ІННОВАЦІЇ В СИСТЕМІ ПІДГОТОІВКИ АБІТУРІЄНТІВ ДО ВСТУПУ В ЗАКЛАДИ ВИЩОЇ ОСВІТИ

Сучасні трансформаційні процеси у сфері освіти зумовлюють необхідність модернізації системи підготовки абітурієнтів до вступу в заклади вищої освіти [1, 6]. Посилення конкуренції між університетами, зміни у структурі ринку праці, розвиток цифрових технологій та зростання ролі інтелектуального капіталу формують нові вимоги до організації освітнього процесу на довузівському етапі [2, 9]. У таких умовах інновації у системі підготовки абітурієнтів виступають важливим інструментом підвищення якості освіти, формування конкурентоспроможного людського потенціалу та забезпечення ефективної інтеграції молоді у систему вищої освіти.

Підготовка абітурієнтів до вступу в заклади вищої освіти традиційно здійснювалася через систему загальної середньої освіти, додаткових підготовчих курсів та самостійної навчальної діяльності [3, 8]. Проте сучасні освітні реалії потребують застосування нових підходів, що базуються на використанні інноваційних педагогічних технологій, цифрових платформ та інтерактивних методів навчання [4, 7, 11]. Такі інновації сприяють підвищенню ефективності освітнього процесу, розвитку критичного мислення та формуванню у майбутніх студентів необхідних компетентностей.

Одним із ключових напрямів інноваційного розвитку системи підготовки абітурієнтів є цифровізація освітнього процесу. Використання електронних навчальних платформ, систем дистанційного навчання, інтерактивних освітніх ресурсів та адаптивних освітніх технологій дозволяє значно розширити можливості доступу до якісної підготовки до вступу. Цифрові технології забезпечують індивідуалізацію навчального процесу, дають можливість враховувати рівень підготовки кожного абітурієнта та створюють умови для формування персоналізованих освітніх траєкторій.

Важливим інноваційним напрямом є інтеграція системи загальної середньої та вищої освіти. Заклади вищої освіти все активніше залучаються до процесу підготовки майбутніх абітурієнтів шляхом організації профорієнтаційних програм, підготовчих курсів, освітніх проєктів та наукових гуртків для школярів. Така взаємодія дозволяє забезпечити більш якісну професійну орієнтацію молоді, сприяє формуванню мотивації до навчання та допомагає майбутнім студентам краще усвідомити особливості обраної спеціальності.

Інноваційні підходи до підготовки абітурієнтів передбачають також активне використання компетентнісного підходу в освітньому процесі. Сучасна система підготовки повинна бути спрямована не лише на засвоєння теоретичних знань, а й на формування практичних навичок, здатності до

аналітичного мислення, комунікації та творчого розв'язання проблем. Використання проєктних методів навчання, інтерактивних освітніх технологій, кейс-методів та інших сучасних педагогічних інструментів дозволяє підвищити рівень підготовки абітурієнтів та сприяє формуванню у них необхідних компетентностей для подальшого навчання у закладах вищої освіти.

Суттєву роль у розвитку інноваційної системи підготовки абітурієнтів відіграють освітні платформи та онлайн-ресурси. Вони надають доступ до широкого спектра навчальних матеріалів, тестових завдань, відеолекцій, інтерактивних тренажерів та інших освітніх інструментів, що дозволяють ефективно готуватися до вступних випробувань. Крім того, використання аналітичних інструментів у таких системах дозволяє відстежувати прогрес навчання, визначати слабкі місця у підготовці та коригувати освітню траєкторію абітурієнта.

Не менш важливим елементом інновацій у системі підготовки до вступу є розвиток профорієнтаційних технологій. Сучасні підходи до профорієнтації передбачають використання психологічного тестування, аналітичних систем оцінювання здібностей та цифрових сервісів, які допомагають молоді визначити власні професійні інтереси та можливості. Ефективна профорієнтаційна робота сприяє більш усвідомленому вибору спеціальності, що позитивно впливає на подальшу успішність навчання студентів.

У контексті інноваційного розвитку системи підготовки абітурієнтів важливого значення набуває формування партнерських відносин між закладами освіти, бізнесом та громадськими організаціями. Така співпраця дозволяє залучати до освітнього процесу практичний досвід, сучасні технології та ресурси, що сприяє підвищенню якості підготовки майбутніх студентів. Представники бізнесу можуть брати участь у проведенні освітніх заходів, тренінгів, майстер-класів та інших форм взаємодії, що сприяють формуванню у молоді сучасного уявлення про професійну діяльність.

Особливу роль у впровадженні інновацій у систему підготовки абітурієнтів відіграє державна освітня політика. Саме держава визначає стратегічні напрями розвитку освіти, формує нормативно-правове середовище та створює умови для розвитку інноваційних освітніх практик. Підтримка освітніх інновацій, розвиток цифрової інфраструктури, стимулювання співпраці між різними освітніми інституціями та забезпечення доступності якісної освіти є важливими чинниками підвищення ефективності системи підготовки до вступу у заклади вищої освіти.

Таким чином, інновації у системі підготовки абітурієнтів до вступу в заклади вищої освіти виступають важливим чинником підвищення якості освітнього процесу та формування конкурентоспроможного людського капіталу. Використання сучасних освітніх технологій, розвиток цифрових платформ, інтеграція різних рівнів освіти, удосконалення профорієнтаційної роботи та формування партнерських відносин між освітніми установами та іншими суб'єктами соціально-економічного середовища створюють

передумови для формування ефективної системи підготовки майбутніх студентів. Реалізація цих напрямів сприятиме підвищенню якості вищої освіти, розвитку інтелектуального потенціалу суспільства та забезпеченню сталого соціально-економічного розвитку країни. Проаналізовано роль цифрових технологій, інтеграції освітніх рівнів, компетентнісного підходу та профорієнтаційної роботи у формуванні ефективної системи довузівської підготовки. Обґрунтовано необхідність використання сучасних педагогічних та інформаційних технологій для підвищення якості підготовки майбутніх студентів та забезпечення їх успішної інтеграції у систему вищої освіти.

1. Канцедал Н.А., Лега О.В. Інформаційна роль обліку в результативності інвестиційної стратегії аграрних підприємств // *Агросвіт*. 2021. № 11. С. 11–20. DOI: https://doi.org/10.32702/2306-6792.2021.11.11
2. Kosenko O., Tkachov M., Pererva P. (2015) Economic problems of Intellectual Property // 9-th International scientific Conference “Balance and Challenges”. Miskolc-Lillafüred. 2015. S. 113-124.
3. Перерва П.Г., Кобєлєва Т.О., Романчик Т.В. Комплаєнс як фактор інноваційного розвитку підприємства. Інформація та знання в системі управління інноваційним розвитком: монографія. Розд. 5.2 / заг. ред. Ю.С.Шипуліна. Суми : Триторія, 2018. С. 205–220.
4. Pererva, P., Besprozvannykh, O., Tiutlikova, V., Kovalova, V., Kudina, O., & Dorokhov, O. (2019). Improvement of the Method for Selecting Innovation Projects on the Platform of Innovative Supermarket. TEM Journal, 8(2), 454-461. https://doi. org/10.18421/TEM82-19
5. Перерва, П.Г. Інноваційні технології реструктуризації промислового підприємства. Маркетинг інновацій і інновації у маркетингу: збірник тез доповідей VIII Міжнар. науково-практ. конф., 25-26 вересня 2014 р. Суми: ТОВ "ДД "Папірус", 2014. С. 119-121.
6. Petro Pererva, Oleksandr Hutsan, Valerii Kobieliev, Andrii Kosenko and Volodymyr Kuchynskyi (2018). Evaluating elasticity of costs for employeemotivation at the industrial enterprises. Problems and Perspectives in Management, № 16(1), С. 124-132. DOI: 10.21511/ppm.16(1).2018.12
7. Перерва П. Г. Підвищення конкурентоспроможності машинобудівних підприємств на засадах синергетичного бенчмаркінгу // Вісник Нац. ун-ту «Львівська політехніка» : зб. наук. пр. Сер. : Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення і проблеми розвитку. Львів : Львівська політехніка, 2015. № 819. С. 167–174.
8. Pererva P., Gutsan O., Diachenko T. (2017) Motivation of personnel on machine-building enterprise // Balance and Challenges, Miskolc-Lillafüred. Miskolc : Miskolci Egyetem Gazdaságtudományi Kar. O. 100-106.
9. Дорогань-Писаренко Л., Безкровний О., Лега О., Песцова-Світалка О. Університетська освіта: навч. посіб. Полтава: ПДАА, 2020. 142 с.
10. Перерва П.Г., Кобєлєва Т.О., Ткачова Н.П. Формування кон'юнктури ринку електротехнічної продукції // Вісник Нац. ун-ту «Львівська політехніка» : зб. наук. праць. Сер. : Проблеми економіки та управління. Львів : Львівська політехніка, 2015. № 815. С. 118-125
11. Nagy S., Pererva P.G. Compliance principles // Universum View 9. Economics and management: conference materials. Vinnytsia: NilanLTD, 2018. P. 89-96

КОСОЛОВСЬКИЙ ІГОР, аспірант
кафедри міжнародних економічних відносин,
Науковий керівник – **ШЕВЧИК БОГДАН,** д.е.н., проф.,
професор кафедри економіки,
Львівський торговельно-економічний університет, м Львів

НООЕКОНОМІКА: ЕКЗИСТЕНЦІЯ І СПОЖИВАННЯ

Інформаційна економіка – це рух текстів як товарів, тобто результатів інтелектуального виробництва, наділених вартістю. Споживною вартістю інформації є прикладне знання способів вдосконалення дійсності внаслідок когнітивно поглибленої свідомості розуміння нових можливостей. Інформація є мірою знятої невизначеності, що забезпечує релевантність ідеаційної та праксеологічної складових людської активності. Міновою вартістю нового знання є його інструментальний потенціал максимізувати персоніфіковану корисність на основі попереднього позитивного досвіду монетизованого результату впровадженої в практику ідеї технологічної зміни світу. Тому неціновим чинником попиту на інтелектуально-технологічне знання є його монетизована спроможність застосування до точки ринкового гомеостазу, коли вступає в дію закон зростаючих граничних витрат, внаслідок чого неціновий чинник попиту детермінується ціновим чинником пропозиції. Так «старіє» знання. З цього моменту цінність знання зумовлюється адаптаційним потенціалом патернально-поведінкового відтворення в інституційно заданих межах досвіду упорядкованості системи господарювання. Обмеженість знання зумовлює замкнутість системи, яка є інтелектуальним конструктом розуміння природи причинно-наслідкових зв'язків локалізованої континуальності світу. А в замкнутих системах невідворотно наростає ентропія – хаотизація, що веде систему до анігіляції. Місцем тріумфу ентропії у соціальних системах є цвинтар.

Отже, праксеологічна цінність патернального характеру тексту завжди відносна в силу співвідношення гомеостазу та ентропії. Нове знання про нові можливості – це завжди інтелігібельна флуктуація когнітивного потенціалу свідомості у її спонтанній спроможності розпаковувати та отекстовувати спресовані сенси семантичного вакууму понад існуючий досвід патернального відтворення інституційно упорядкованої системи.

Споживна вартість тексту стосується зміни стану двох типів реальності, з якими має справу людина: свідомості і світу. Зміна світу через технологічно отримане знання передбачає максимізацію енерговидобутку із середовища природи для ширшого задоволення потреб людини. Межею інженерно-інструментального тиску на природу є субстанційний першоелемент матерії як апріорно неподільна частка чистої недиференційованої потенціальності усіх можливих формотворень усіх уявних опредметнень.

Відомо, що в процесі комунікації «виробництво» і «споживання» інформації є темпорально одномоментними. Відсутність часового лагу свідчить

про неможливість визначити вартість слова за принципом трудових затрат, хоча це не означає, що вони відсутні. Тобто, в інформаційній економіці рух вартості через посередництво цифрових технологій максимально спресовано у детермінантах часу не до хвилин, а до секунд. Квантова технологія стисне секунду до миті – кількісно неодискретненої темпоральності актуальної події буття. У стосунку до майбутнього мить репрезентує континуальну безконечність можливостей, бо подією наступної миті може стати очікуване і неочікуване, бажане і небажане, прийнятне і неприйнятне тощо, тобто будь-що. Виходить так, що можливість поточного споживання інформаційного продукту у мить часу являє собою чисту потенціальність пропозиції можливих текстів семантичного вакууму, де принцип спонтанної вибірковості розпаковування спресованих сенсів являє собою таємницю, якщо людський інтелект трактувати аналогічно до бази даних інформаційної машини.

Машині потрібна зовнішня команда. Людина живе етикою внутрішніх смислів. Там, де люди позбавлені свободи, вони є біонічно-сурогатними аналогами цифрових машин, контрекзистуючими агрегатами Левіафана, який активно впливає на іманентні образи їхніх світів, визначаючи і формуючи сенси існування слухняної і пасивної юрби, тобто його власні сенси, які плебей, через власне неуцтво як нормативно-колегіальний патерн нав'язуваного зовні впливу, трактує як свої. Отож, мить репрезентує праксеологічну безконечність можливого та аксіологічну вибірковість значущого. Друге перетворює процес споживання слова в екзистенційний трамплін застосування волі з метою формування автентичної особистості, де розкриваються онтологічні та екзистенційні сенси обґрунтованої доцільності персоніфікованого існування. Суб'єкт символічного обміну, який творить тексти онтологічної новизни і тлумачить знаки екзистенційних сенсів в середовищі нооекономіки ідеаційної культури, визначається нами як когнітарій – меритократ суспільства кордософійної цивілізації.

Темпоральність миттєвості руху слова в нооекономіці особлива тим, що в одномоментному акті співпадають не лише процеси виробництва і споживання, а споживання і рефлексії, де рефлексивність – це герменевтичний каталізатор активізації когнітивної істини як імперативу автентично ціннісного буття. Тут герменевтичний акт – це аксіологічна подія екзистенційно примноженого буття, де не просто розширено когнітивний горизонт знятої невизначеності між відомим і невідомим та бажаним і можливим, а збагачено простори культурної пам'яті новизною образотворення естетично довершеного, нормативно доцільного та інтегрально значущого.

Споживання слова є його примноженням у зовнішньому і внутрішньому континуумах. Назовні збільшується кількість носіїв інформації, поширеної з єдиного першоджерела, що відображається на ринку трудових ресурсів якісною модифікацією споживної вартості робочої сили. Іманентно ж відбуваються набагато складніші та цікавіші процеси: спожите слово довершує своєю аксіологічною значущістю існуючий у свідомості метафоричний ландшафт

образів ідеального буття, конституюючи волю у її нормативній визначеності творчого застосування. Але як «вписується» знання у свідомість?

Процес розпаковування фільтром свідомості спресованих сенсів семантичного вакууму і перетворення їх в екзистенційно значущі тексти носить спонтанний характер саме тому, що матеріалістичною наукою ігнорується онтологічний характер зумовлюючої динаміки людської душі. Машина душі не має: вона може оперувати умовною безконечністю бази даних, але ніколи з власної волі. Тобто, вона не містить іманентного першоджерела вітальної активності, що є волею до життя – духом. Навіть якщо припустити, що штучний розум володітиме усією повнотою інформації про світ, він парадоксально стане практично непридатним для застосування, оскільки реалізація знання може бути вольовим вибором лише там, де є дефіцит підстав, де панує невизначеність, де частка перебуває у процесі набуття властивостей цілого, бо вибір – це функція обмеженості, акт зусилля повернення до примордіальної повноти Першопочатку. То чим буде така «розумна» машина? – Пам'яттю без спогаду? Архівом мертвого Бога? Сновидінням безсилого Абсолюта?

Споживання Слова – це подія інвестування духа. Дух є потік іманентно спричиненої волі до існування, тобто дух живе в акті, а не у фіксації, якою є факт гомеостазу, що трактується метою руху системи в економіці. Тепер зрозуміло, чому помилялися маржиналісти і мейнстрімівці, і чому принципово нерозв'язаною залишається в економічній науці проблема розподілу, тобто проблема справедливості у відносинах праці і влади.

Насправді цю фундаментальну проблему, цей камінь спотикання усіх економічних шкіл, можна обґрунтувати і вирішити когнітивним інструментарієм нооекономіки: людина є духовною істотою. Духовність починається із осмислення співвідношення присутності міри егоїзму у структурі інтересу та міри атрактивності у потребах душі. Егоїстична потреба зводиться до імперативу привласнення, а отже – діяльності безмежного матеріального збагачення в умовах світу як дефіциту, внаслідок чого майнова нерівність стає підставою індивідуальної ворожості та класової ненависті, а в наш час – релігійної, пов'язаної із тероризмом, та цивілізаційної, пов'язаної із постколоніалізмом, планетарної загрози самознищення. Атрактивна потреба має вузьке застосування в матеріальній економіці ресурсного дефіциту та визначальне застосування в умовах нооекономіки ідеаційної культури. В матеріальній економіці – це шумпетерівське інсайдерство «нових комбінацій», а в нооекономіці – це інтелігібельна діяльність отекстовлення екзистенційних сенсів на основі творчості онтологічної новизни примордіальної релевантності ідеї і чину.

У благодаті вічного Повернення Творець безперервно повертається до Себе через свої твориння у безконечності. Садом плодів Повернення має стати оновлена духом волі до Повноти Нова Українська Людина!

КУДЛАЄНКО НАЗАР, здобувач вищої освіти
Науковий керівник – **ПРОКОПЧУК ОЛЕНА**, д.е.н., професор,
завідувач кафедри фінансів, банківської справи та страхування,
Уманський національний університет, м. Умань, Україна

ІННОВАЦІЙНІ МЕХАНІЗМИ РОЗВИТКУ СИСТЕМИ СОЦІАЛЬНОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ В УКРАЇНІ В УМОВАХ СУЧАСНИХ ТРАНСФОРМАЦІЙ

Система соціального забезпечення відіграє ключову роль у забезпеченні соціальної стабільності, підвищенні якості життя населення та формуванні ефективної моделі соціальної політики держави. В умовах сучасних соціально-економічних трансформацій, спричинених глобалізаційними процесами, демографічними змінами, цифровізацією економіки та воєнними викликами, питання модернізації системи соціального забезпечення України набуває особливої актуальності. Традиційні механізми соціальної підтримки поступово втрачають свою ефективність, що зумовлює необхідність пошуку нових підходів і впровадження інноваційних інструментів управління соціальною сферою.

Сучасна система соціального забезпечення України перебуває у процесі трансформації, що передбачає адаптацію до нових економічних та соціальних умов. Зростання рівня соціальних ризиків, зокрема безробіття, бідності, вимушеної міграції, а також потреба у забезпеченні належного соціального захисту ветеранів війни, внутрішньо переміщених осіб та інших соціально вразливих груп населення потребують формування більш гнучкої та ефективної моделі соціальної підтримки. У цьому контексті особливого значення набуває впровадження інноваційних механізмів, спрямованих на підвищення результативності соціальної політики держави.

Одним із важливих напрямів інноваційного розвитку системи соціального забезпечення є цифровізація соціальних послуг. Використання сучасних інформаційно-комунікаційних технологій сприяє підвищенню прозорості соціальних виплат, оптимізації процедур надання допомоги та зменшенню адміністративних витрат. Запровадження електронних реєстрів отримувачів соціальної підтримки, цифрових платформ управління соціальними програмами та електронних сервісів для громадян забезпечує підвищення доступності соціальних послуг та спрощує взаємодію населення з державними інституціями. Цифрова трансформація соціальної сфери також створює передумови для більш ефективного моніторингу соціальних програм і підвищення адресності державної допомоги.

Важливим інноваційним механізмом розвитку системи соціального забезпечення є посилення партнерства між державою, місцевими громадами, громадськими організаціями та бізнесом. Така модель взаємодії дозволяє розширити можливості фінансування соціальних програм, підвищити ефективність використання ресурсів і забезпечити більш комплексний підхід до

вирішення соціальних проблем. Особливої актуальності набуває розвиток соціального підприємництва, яке поєднує економічну діяльність із вирішенням суспільно значущих завдань. Соціальні підприємства можуть виступати важливим інструментом інтеграції соціально вразливих груп населення у економічне життя суспільства.

Окремої уваги потребує впровадження інноваційних підходів до фінансового забезпечення соціального захисту населення. Серед таких підходів варто виокремити розвиток змішаних моделей фінансування соціальних програм, що передбачають поєднання бюджетних ресурсів із коштами міжнародних організацій, благодійних фондів та приватного сектору. Використання сучасних фінансових інструментів, зокрема соціальних інвестицій, грантових програм і механізмів державно-приватного партнерства, сприяє підвищенню стійкості системи соціального забезпечення та розширює можливості реалізації соціальних ініціатив [1-2].

В умовах децентралізації управління важливим напрямом удосконалення системи соціального забезпечення є розширення повноважень територіальних громад у сфері надання соціальних послуг. Передача частини функцій на місцевий рівень сприяє більш ефективному врахуванню потреб населення та забезпечує гнучкість у реалізації соціальних програм. При цьому важливим завданням залишається формування ефективної системи координації між центральними органами влади та органами місцевого самоврядування для забезпечення цілісності державної соціальної політики.

Таким чином, розвиток системи соціального забезпечення України в умовах сучасних трансформацій потребує впровадження комплексних інноваційних механізмів, що охоплюють цифровізацію соціальних послуг, розвиток міжсекторного партнерства, удосконалення фінансових інструментів та посилення ролі територіальних громад у наданні соціальної підтримки. Реалізація зазначених підходів сприятиме підвищенню ефективності соціальної політики держави, забезпеченню соціальної стабільності та формуванню більш адаптивної системи соціального забезпечення, здатної реагувати на сучасні виклики розвитку суспільства.

1. Прокопчук О., Соколюк С., Коротєєв М., Бондаренко Н. Соціальна робота і фінансове забезпечення: сучасні виклики для місцевого самоврядування. Електронне наукове фахове видання «Адаптивне управління: теорія і практика». Серія Економіка. 2025. 21 (42). DOI: https://doi.org/10.33296/2707-0654-21(42)-11.

2. Соколюк С.Ю., Прокопчук О.Т., Жарун О.В., Коротєєв М.А., Максименко С.М. Цифрові рішення та інноваційні підходи в сфері соціального забезпечення. *Збірник наукових праць Уманського національного університету садівництва* / Редкол.: О. О. Непочатенко (відп. ред.) та ін. Умань : Видавець «Сочінський М. М.», 2024. Випуск 105, Ч. 2: Економічні науки, С. 63-73. DOI: 10.32782/2415-8240-2024-105-2-63-73.

КУЛІНІЧ ОКСАНА, к.е.н, доцент,
кафедри економіки та бізнесу
МЕЛЬНІКОВ МИХАЙЛО, здобувач вищої освіти
Державний біотехнологічний університет, м. Харків

СТРАТЕГІЧНІ ІМПЕРАТИВИ РОЗВИТКУ ТРАНСПОРТНОЇ ІНФРАСТРУКТУРИ УКРАЇНИ В УМОВАХ ГЛОБАЛІЗАЦІЇ

Процеси глобалізації світового господарства та інтенсифікація трансграничних торговельних відносин детермінують необхідність форсованої модернізації транспортної інфраструктури. Остання постає фундаментальним чинником забезпечення національної безпеки, досягнення стійких темпів макроекономічної динаміки та ефективної інтеграції вітчизняної економіки в європейський і світовий економічний простір.

На сучасному етапі спостерігається недостатній рівень міжгалузевої та міжрегіональної координації у сфері розвитку транспортної мережі, що призводить до ірраціональної алокації ресурсів і суттєвого зниження операційної ефективності галузі. Серед ключових деструктивних чинників, що стримують зростаючі товарні та пасажиропотоки, слід виокремити:

- слабку взаємодію між різними видами транспорту;
- відсутність сучасних логістичних технологій в управлінні транспортними процесами;
- тривалі терміни доставки та недостатній рівень впровадження контейнеризації та контрейлеризації перевезень.

Наукова актуальність дослідження у цій сфері обумовлена стратегічним значенням транспортної інфраструктури як системоутворювального сектору, що забезпечує не лише економічну зв'язність територій, а й підтримує територіальну цілісність держави та єдність внутрішнього економічного простору [1, с. 261].

Сучасна парадигма розвитку глобальних логістичних ланцюгів зміщується від простого розширення фізичної інфраструктури до впровадження концепції Smart Logistics. Для України подолання технологічного розриву з країнами ЄС вимагає не лише капітальних інвестицій, а й системної цифрової трансформації галузі.

Впровадження інтелектуальних транспортних систем та технологій Industry 4.0 дозволяє нівелювати існуючі системні обмеження через:

- оптимізацію мультимодальних вузлів завдяки використанню алгоритмів штучного інтелекту для управління терміналами, що підвищує пропускну здатність на 15–25% без розширення площ;
- задіяння цифрових транспортних коридорів, оскільки перехід на електронні накладні та інтеграція в єдине інформаційне середовище ЄС скорочує час транскордонного оформлення вантажів;
- моніторинг у реальному часі, що передбачає застосування IoT-датчиків і забезпечує наскрізний контроль за станом інфраструктури та безпекою

перевезень.

Порівняльна характеристика логістичної ефективності країн, що розраховується Світовим банком, доводить глибину розриву вітчизняних позицій та ЄС. Оцінка стану України за індексом LPI демонструє критичний знос основних фондів, фрагментарність сервісів та обмежене використання ITS.

Сучасний стан вітчизняної транспортної інфраструктури більшістю профільних експертів та інституційних аналітиків класифікується як незадовільний, що підтверджується дефіцитом відповідності міжнародним стандартам якості та сервісу. Релевантність такої оцінки стає очевидною при зіставленні ключових дескрипторів транспортної забезпеченості України та провідних держав Європейського Союзу.

Попри загальну системну кризу, залізнична мережа України зберігає високі кількісні показники, що є наслідком історично сформованої індустріальної моделі економіки. За абсолютними показниками протяжності та забезпеченості залізничними коліями Україна стабільно утримує позиції у топ-10 країн світу. Хоча за густотою мережі Україна дещо поступається таким країнам, як Польща, Франція та Німеччина, вона залишається стратегічним залізничним хабом Східної Європи. Рівень електрифікації залізничних магістралей оцінюється як порівняно високий, що створює сприятливі предумови для впровадження енергоефективних та екологічно безпечних перевезень.

При цьому зберігаються системні суперечності. Експертне середовище наголошує на наявності парадоксу інфраструктурної надлишковості – при високій кількісній забезпеченості коліями спостерігається критичний рівень фізичного та морального зносу рухомого складу, а також низька пропускна здатність прикордонних переходів.

Кількісна перевага залізничної мережі не конвертується в економічну ефективність через відсутність інтегрованих цифрових систем управління та застарілу логістичну модель «пункт-пункт», яка програє гнучким мультимодальним рішенням ЄС.

На відміну від залізничного сектору, сегмент автомобільних сполучень України демонструє критичну регресивну дивергенцію порівняно з європейськими державами. Аналіз територіальної забезпеченості автошляхами виявляє глибоку невідповідність між географічними масштабами країни та щільністю її дорожньої мережі.

Попри те, що територіальний базис України перевищує площу таких провідних економік ЄС, як Франція та Німеччина, кількісні показники дорожньої інфраструктури свідчать про значне відставання. Спостерігається масштабна дефіцитарність, оскільки загальна протяжність автомобільних доріг в Україні є у 5,6 рази меншою, ніж у Франції, та у 3,8 рази меншою, ніж у Німеччині.

Показник інфраструктурного розриву вказує на низьку зв'язність економічних центрів та обмежену доступність периферійних регіонів, що

безпосередньо корелює з темпами економічної активності.

Низька щільність та недостатня протяжність автомобільних доріг створюють «інфраструктурні тромби» у логістичній системі країни. Це призводить до зростання логістичних витрат у собівартості продукції та знижує інвестиційну привабливість територій, що потребує переходу до моделі інтенсивної розбудови мережі категорійних автошляхів.

Довоєнний потенціал України, що потребує відновлення, науковці характеризують, як розвинений (таб. 1).

Таблиця 1 – **Геостратегічний потенціал довоєнної України**

Вид транспорту	Кількісний показник	Ранг / Статус
Залізничний	21,7 тис. км	2-ге місце в Європі
Водний	18 морських / 10 річкових портів	Морська держава
Авіаційний	17 міжнародних аеропортів	Регіональний хаб
Автомобільний	169,5 тис. км мережі	Транзитний потенціал

Розроблено авторами на основі [1]

Згідно з актуальними даними Звіту про глобальну конкурентоспроможність Всесвітнього економічного форуму, динаміка розвитку транспортної інфраструктури України демонструє різноспрямовані вектори: від глибокої стагнації в дорожньому секторі до помірного прогресу в залізничній та портовій галузях.

Найбільш критична ситуація спостерігається у сегменті автомобільних доріг. Україна продемонструвала від'ємну динаміку, опустившись зі 137-ї позиції на 144-те місце зі 148 можливих. Даний показник свідчить про системну інфраструктурну деградацію, оскільки за рівнем якості вітчизняні автошляхи поступаються навіть країнам із перехідною економікою, як-от Грузія (60-те місце) чи Польща (105-те) [2].

На противагу дорожньому господарству, залізнична інфраструктура залишається найбільш конкурентоспроможним активом держави. Україна покращила свої позиції, піднявшись із 27-го на 25-те місце у світі, що дозволяє їй суттєво дистанціюватися від Польщі (70-те місце) [2].

Перехід від моделі «наздоганяючого розвитку» до моделі «випереджальної цифровізації» є єдиним шляхом забезпечення конкурентоспроможності України у глобальному розподілі праці.

1. Копитко В.І. Напрями розвитку транспортної інфраструктури України. *Наука і прогрес транспорту. Вісник ДНУ залізничного транспорту. 2012. С. 261-265*
2. Майже "кращі": Україна посіла 144 місце в світі з 148 за якістю доріг. URL: https://news.finance.ua/ua/news/-/308470/majzhe-krashhi-ukrayina-posila-144-mistse-v-sviti-z-148-za-yakistyu-dorig.

КУЛЬГАНІК ОКСАНА, к.е.н, доцент кафедри інноваційної економіки та цифрових технологій,
СИВУН ІВАННА, здобувач вищої освіти
Вінницький торговельно-економічний інститут Державного торговельно-економічного університету, м. Вінниця

ІННОВАЦІЙНА ДІЯЛЬНІСТЬ ПІДПРИЄМСТВ У СИСТЕМІ СТАЛОГО РОЗВИТКУ: ОЦІНКА ПОКАЗНИКІВ ЕФЕКТИВНОСТІ

Інноваційна діяльність підприємства базується на концепції, що успіх організації не може бути виміряний виключно фінансовими показниками, а має включати соціальну відповідальність та екологічне управління. Дедалі частіше прогнозується, що підприємства, які ігнорують ці фактори, в майбутньому зіткнуться не лише з репутаційними втратами, але й з прямими фінансовими збитками, оскільки вартість кліматичних ризиків постійно зростає. Для успішного впровадження інновацій підприємству потрібні кваліфіковані фахівці та сучасне обладнання. Важливо постійно інвестувати в оновлення технологій, що мінімізують негативний вплив на навколишнє середовище [2, с. 123]. Щоб оцінити успіх інноваційної діяльності підприємства у системі сталого розвитку, використовують спеціальні методи аналізу, які враховують як поточні результати, так і майбутні перспективи. При цьому особливо важливо, щоб економічне зростання компанії сприяло збереженню природи та добробуту людей, а не шкодило їм [4].

У 2021-2024 рр. інноваційна активність промислових підприємств України зросла майже вдвічі, а обсяги реалізованої інноваційної продукції збільшилися у 3,8 раза. Попри позитивну динаміку, показники інноваційного розвитку залишаються нижчими за середньоєвропейські, що зумовлює потребу у посиленні державної підтримки та формуванні ефективної інноваційної інфраструктури. У 2025 р. інноваційна діяльність стала ключовим чинником обороноздатності та відбудови економіки на нових технологічних засадах.

Одним із найбільш перспективних методів оцінювання організаційної зрілості підприємства у сфері сталого розвитку є метод Human Lean Green, який пропонує комплексну метрику для вимірювання ефективності впровадження найкращих практик за трьома вимірами: соціальним (Human), економічним (Lean) та екологічним (Green) [5, с. 8]. Соціальний вимір фокусується на правах та залученні працівників, що безпосередньо корелює з показниками задоволеності персоналу та рівнем ESG-рейтингу, який у компаній з високою лояльністю працівників часто на 14% перевищує середньосвітові значення. Економічний аспект базується на принципах Lean Manufacturing, що дозволяє мінімізувати втрати та підвищити операційну ефективність, тоді як екологічний аспект вимірює безпосередній вплив на довкілля, включаючи викиди вуглецевого газу та енергоспоживання [5, с. 9].

Бізнес-стратегія компанії збалансована з Цілями сталого розвитку Організації Об’єднаних Націй допомагає підприємствам поєднувати прибуток

із турботою про природу та суспільство. Звичайні фінансові звіти вже не є достатніми, оскільки вони не враховують ризики, пов'язані зі зміною клімату та дефіцитом ресурсів. Завдяки розподілу показників за різними напрямами (результати, процеси, стейкхолдери), компанії можуть швидше реагувати на вимоги інвесторів та регуляторів. Впровадження таких екологічних індикаторів стимулює культуру інновацій, змушує бізнес шукати нові способи економії води, тепла та електроенергії [3, с. 271].

Ефективність інноваційної діяльності в системі сталого розвитку нерозривно пов'язана з фінансовою стабільністю та доступом до інвестиційного капіталу. Дослідження показують, що понад 50% інвесторів підтверджують зниження вартості капіталу для компаній з високими ESG-балами, що робить сталий розвиток фінансово вигідною стратегією. Очікується, що до 2026 року інституційні інвестиції, орієнтовані на ESG, зростуть на 84% і складуть 33,9 трильйона доларів США, що підкреслює критичну роль нефінансової звітності в оцінці вартості бізнесу [4]. Аналіз ефективності інвестиційної та інноваційної діяльності в сучасних умовах вимагає врахування як прямих фінансових результатів, так і опосередкованого впливу на капіталізацію через покращення екологічного профілю компанії.

У системі сталого розвитку екологічна ефективність інновацій вимірюється через здатність підприємства переходити до низьковуглецевих та циркулярних технологій. Європейський промисловий сектор перебуває на порозі технологічної революції, де впровадження водневих, електричних та циркулярних рішень має перетворити традиційно «брудні» галузі, такі як металургія та хімія, на кліматично нейтральні суб'єкти. Ключовим інструментом моніторингу прогресу в цьому напрямку є методологія OKR, яка дозволяє формулювати амбітні цілі з декарбонізації та вимірювати їх через конкретні KPI, що обговорюються на рівні правління компаній щонайменше тричі на рік [1, с. 190]. Показники ресурсоефективності стають центральними в оцінюванні еко-інновацій в країнах ЄС, де спостерігається стійка тенденція до покращення продуктивності викидів парникових газів, тобто зменшення обсягу викидів в атмосферу. Еко-інновації розглядаються як системна зміна, що виходить за межі простої еко-ефективності та передбачає перехід до економіки замкненого циклу. Важливу роль у цьому процесі відіграє цифрова трансформація, яка дозволяє оптимізувати ланцюги постачання, впроваджувати енергоефективні IT-рішення та забезпечувати прозорість екологічної звітності.

Соціальна складова інноваційної діяльності в системі сталого розвитку охоплює питання прав людини, різноманітності, інклюзії та розвитку навичок майбутнього. Підприємства, які демонструють високі показники задоволеності працівників, мають ESG-рейтинги на 14% вищі за середні, що підкреслює зв'язок між внутрішньою культурою та зовнішнім сприйняттям компанії. Соціальні KPI включають кількість працівників, задоволених умовами праці, частку витрат на соціальні заходи від загальних витрат підприємства, а також рівень плинності кадрів. Впровадження індексу різноманіття у систему

винагороди менеджменту стає стандартом для провідних європейських компаній, що прагнуть створити інклюзивне середовище. Підприємства створюють платформи для краудсорсингу соціальних проектів, співпрацюють з державними органами для підтримки суспільних ініціатив та звітують про свій внесок у досягнення Цілей сталого розвитку ООН [1, с. 155].

Державна підтримка відіграє вирішальну роль у стимулюванні інновацій для сталого зростання. Важливим трендом є посилення вимог до нефінансової звітності, зокрема через впровадження Директиви про корпоративну звітність щодо сталого розвитку, яка розширює сферу застосування ESG-звітів на все більшу кількість підприємств. Регуляторний тиск змушує компанії не лише звітувати про свої досягнення, а й реально змінювати бізнес-процеси, щоб відповідати жорстким стандартам [1, с. 102].

Таким чином, інноваційна діяльність у системі сталого розвитку вимагає від підприємств системної еко-трансформації, де успіх вимірюється через баланс економічних, екологічних та соціальних індикаторів. Застосування комплексних інструментів, таких як метод Human Lean Green, дозволяє компаніям гармонізувати операційні процеси з ESG-критеріями та ідентифікувати приховані резерви ефективності. Зважаючи на прогнозоване зростання ESG-інвестицій стратегічний фокус на «зелених» технологіях та розвитку людського капіталу стає обов'язковою умовою фінансової стабільності та довгострокової конкурентоспроможності бізнесу.

1. Ведення сталого бізнесу в Європі : монографія / А. О. Бояр та ін. ; ред.: А. О. Бояр, В. Й. Лажнік. Луцьк : Вежа-друк, 2025. 292 с. URL: https://evnuir.vnu.edu.ua/bitstream/123456789/28633/1/Sustainable%20business%20practices_EU.pdf.
2. Вронський І. М. Оцінка ефективності інноваційного розвитку підприємства при умові забезпечення соціальної відповідальності бізнесу. *Economics and Management*. 2024. С. 121–128. URL: https://doi.org/10.36919/2312-7872.3.2024.121.
3. Розробка ключових показників ефективності інтегрованої системи управління підприємством з використанням збалансованої системи показників сталого розвитку / І. Чмутова та ін. *Development Service Industry Management*. 2024. № 2. С. 270–278. URL: https://doi.org/10.31891/dsim-2024-6(43).
4. KEY ESG. 50 ключових показників ESG, які вам потрібно знати у 2025 році. *KEY ESG*. URL: https://www.keyesg.com/article/50-esg-statistics-you-need-to-know.
5. Starzyńska B., Bryke M. Meeting Sustainable Development Challenges at the Enterprise Level. *Sustainability*. 2025. Vol. 17, no. 22. P. 10275. URL: https://doi.org/10.3390/su172210275.

КУПЧАК МАР'ЯНА, к.пед.н., доцент,
доцент кафедри права Львівського інституту ПрАТ «ВНЗ «МАУП»

НОРМАТИВНІ ІННОВАЦІЇ У РЕГУЛЮВАННІ ПРИВАТНИХ ВІДНОСИН: ВИКЛИКИ XXI СТОЛІТТЯ

Виклики XXI століття пов'язані з такими нормативними інноваціями у регулюванні приватних відносин як: цифровізація, транскордонність правовідносин, ускладнення договірних та позадоговірних конструкцій, трансформаційні зміни у майновому обігу, а також розвиток інноваційних економічних моделей.

Проект Цивільного кодексу України (Кодексу права приватного), зареєстрований у Верховній Раді України від 22 січня 2026 року №14394 скерований на формування сучасної нормативної основи при урегулюванні приватних відносин [1]. Такі нормативні інновації скеровані на забезпечення та регулювання правовідносин щодо належного рівня юридичної визначеності, а також скеровані на ефективний захист цивільних прав та інтересів [2].

Нормативні інновації у регулюванні приватних відносин передбачають право працівників підприємств на інформаційний спокій, що означає можливість співробітників фірм не брати участь в робочих, професійних, службових та інших комунікаціях в неробочий час, святкові та вихідні дні, під час перебування у відпустці чи поза часом, який визначений договором. У зв'язку з таким положенням, не може бути застосовано до працівника, який скористався правом на інформаційний спокій, таких дисциплінарних заходів з боку роботодавців як: позбавлення премій, погіршення умов праці, притягнення до дисциплінарної відповідальності чи будь-які інші негативні наслідки. Проте, як виняткові випадки, що визначені законом, допускається залучення фізичних осіб до службових, робочих, професійних або інших комунікацій в неробочий час, під час перебування у відпустці, вихідні чи святкові дні або поза часом, що визначений договором, а саме:

- забезпечення громадського порядку;
- у разі загрози національній безпеці;
- запобігання надзвичайним або аварійним ситуаціям;
- охорони здоров'я населення, ризику заподіяння шкоди життю та здоров'ю інших осіб;
- в інших випадках, що визначені договором.

Ще однією інноваційною нормативною основою щодо регулювання приватних відносин, стали положення Проекту Закону про внесення змін до Цивільного кодексу України у зв'язку із оновленням (рекодифікацією) положень книги другої, зареєстрований у Верховній Раді України від 21 вересня 2025 року №14057, у якому в статті 306-4 Цивільного кодексу України передбачено впровадження права на інформаційний спокій [3]. Крім того, Національною асоціацією адвокатів України було надано відповідні зауваження й пропозиції до даної норми, але у цілому було підтримано цю ідею та

запропоновано внести відповідні інновації до: Кодексу законів про працю та Закону України «Про відпустки» [986].

Такі нововведення захищають права фізичних осіб на особисте життя, регламентуючи у статті 301 Цивільного кодексу України, що «фізична особа сама визначає своє особисте життя і можливість ознайомлення з ним іншим особам. Будь-яке розголошення обставин особистого життя без згоди особи (зокрема, через робочі комунікації у неробочий час) допускаються при умові наявності ознак правопорушення, що підтверджене судом». Важливо при цьому зазначити, що у зв'язку з пандемією, Кодекс законів про працю України у 2021 році був доповнений нормою про дистанційну роботу, а тепер має таке поняття, як «період відключення», під яким розуміється, що працівники можуть переривати будь-який інформаційно-телекомунікаційний зв'язок з роботодавцем, та це не вважається порушенням умов трудового договору чи трудової дисципліни [4]. Відповідно, у трудовому договорі про дистанційну роботу має визначатися період вільного часу для відпочинку, тобто, період відключення. Тому, така норма стосується лише тих працівників, які працюють дистанційно, і не може застосовуватися до кожного працівника. Стаття 337 нового проекту Цивільного кодексу стає на захист приватного життя працівників, що передбачає: робочий час – це оплачуваний ресурс, а вільний час повинен супроводжуватися інформаційним спокоєм [3]. Проте неоднозначність для роботодавців створює норма, яка дозволяє ігнорувати такий спокій у процесі залучення працівників до комунікацій в неробочий час, що передбачене у договорі [5].

Отже, захист приватного життя передбачає, що вільний час працівників повинен супроводжуватися інформаційним спокоєм, однак, правова регламентація повинна супроводжуватися відповідним трудовим договором (контрактом) у залежності від посади та трудових обов'язків працівників, що дозволяють роботодавцям легітимно порушувати такий спокій.

1. Проект Цивільного кодексу України (Кодексу права приватного) від 22.01.2026 №14394. URL: itd.rada.gov.ua/billinfo/Bills/Card/69528.
2. Після роботи – інформаційний спокій: чи дозволить закон ігнорувати дзвінки з роботи. URL: kadrolend.com/news/7090-u-vixidni-mozna-ne-vidpovidati-na-roboci-dzvinki-u-radi.
3. Проект Закону про внесення змін до Цивільного кодексу України у зв'язку із оновленням (рекодифікацією) положень книги другої від 21.09.2025 №14057. URL: itd.rada.gov.ua/billinfo/Bills/Card/57355.
4. Кодекс законів про працю України від 10.12.1971 №322-VIII. URL: zakon.rada.gov.ua/laws/show/322-08#Text.
5. Рада легалізує право ігнорувати робочі чати у вихідні дні. Судово-юридична газета. URL: sud.ua/uk/news/publication/353130-rada-legaliziruet-pravo-ingnorirovat-rabochie-chaty-v-vykhodnye-dni#google_vignette.

КУРЕПІН ВАЛЕРІЙ, завідувач відділу
Управління з питань надзвичайних ситуацій та цивільного захисту населення Миколаївської міської ради, м. Миколаїв
КУРЕПІН ВЯЧЕСЛАВ, к.е.н, доцент, доцент кафедри методики професійного навчання,
Миколаївський національний аграрний університет, м. Миколаїв

ІНВЕСТИЦІЇ В БЕЗПЕКУ ПІДПРИЄМСТВ МАЛОГО БІЗНЕСУ В УМОВАХ ВІЙНИ

Підприємства малого бізнесу в умовах воєнного стану стали важливою складовою економіки України. Вони у невизначених умовах забезпечують зайнятість населення та функціонування місцевих громад. Зрозуміло, воєнні дії створюють для таких підприємств ряд ризиків, зокрема можливе пошкодження майна, наявні перебої в енергопостачанні, змінюються логістичні зв'язки, що зумовлює загальну економічну нестабільність як самого підприємства, так і громади. У таких умовах актуальність безпекових заходів зростає у двічі. Посилення питань безпеки стає необхідною передумовою збереження стабільності діяльності малих підприємств.

Планування дій у кризових ситуаціях, таких як, організація безпечних умов праці, впровадження ефективних систем захисту мінімізують потенційні втрати та підвищують стійкість малого бізнесу до зовнішніх та внутрішніх викликів. Належний рівень безпеки не лише сприяє збереженню виробничого потенціалу малих підприємств, а й підтримує соціально-економічну складову стабільність регіонів у складний період воєнних випробувань.

Воєнні дії та пов’язані з ними ризики й небезпеки суттєво ускладнюють їхню діяльність та впливають на економічну стійкість [1, с. 12]. Важливим фактором ризику є знищення (пошкодження) майна внаслідок воєнних дій (втрата обладнання, виробничих приміщень та матеріальних ресурсів). Відчутною загрозою є перебої в енергопостачанні (зупинка виробничих процесів, порушення роботи обладнання). Значні труднощі супроводжують логістику (обмеження транспортних маршрутів, порушення постачання сировини, складність зі збутом продукції). Додатковим визовом є економічна нестабільність: коливання цін на ресурси, зменшення платоспроможності споживачів, зростання податкових витрат тощо.

Воєнні виклики змушують підприємства малого бізнесу підвищувати рівень безпеки. Відбуваються безпекові зміни за допомогою сучасних цифрових рішень [2, с. 68]. Інноваційні технології дозволяють підприємствам забезпечити захист майна та ефективно реагувати на можливі загрози, оперативно контролювати виробничі процеси. Дистанційний моніторинг, системи відеоспостереження сприяють мімінізації ризиків, підвищують рівень безпеки виробничих та торговельних об'єктів.

Використання цифрових платформ управління забезпечує гнучкість управління підприємством в умовах невизначеності. Робота в дистанційному

режимі, електронний облік ресурсів дозволяє малим підприємствам у безпеці контролювати фінансові операції, забезпечувати безпечний обмін інформацією.

Безпекові технології підтримують безперервність діяльності підприємств навіть у складних умовах воєнного часу [3, с. 149]. Використання хмарних сервісів, електронних систем документообігу та онлайн-платформ для управління бізнес-процесами сприяє оперативному прийняттю рішень та забезпечує додатковий рівень інформаційної безпеки.

Малим підприємствам в умовах фінансових труднощів необхідно ефективно розподіляти ресурси, зокрема на забезпечення безпеки виробничої діяльності та захисту життя й здоров'я персоналу. Інвестування у системи відеоспостереження дозволяють контролювати стан об'єктів підприємства та своєчасно реагувати на потенційні загрози. Контроль доступу до виробничих та адміністративних приміщень потрібен для захисту від несанкціонованого проникнення та мінімізації ризиків втрати майна [4, с. 208]. Неперервність роботи підприємства забезпечується резервними джерелами енергії, які дозволяють підтримувати виробничі процеси під час перебоїв з електропостачанням.

Збереження конфіденційних даних підприємства може відбутися за умов впровадження цифрових систем управління та захисту інформації. Ці системи сприяють також підвищенню ефективності контролю за виробничими процесами, оперативному прийняттю рішень у кризових ситуаціях. Інвестиції у безпекові рішення дозволяють малим підприємствам адаптуватися до складних умов воєнного часу, знизити ризики та забезпечити стабільну діяльність.

Інвестування в безпеку малих підприємств має вплив на їх економічну ефективність. Воно дозволяє підтримувати стабільність функціонування навіть у складних умовах воєнного стану, знижує потенційні збитки, пов'язані з пошкодженням майна, перервами у діяльності. підвищує стійкість бізнесу до зовнішніх загроз.

Інвестиції у впровадження безпекових рішень зберігають робочі місця, забезпечуючи безпечне середовище для працівників, мінімізують ризики зупинки діяльності підприємств. Доцільність безпекових заходів економічна вигідна для підприємства, вона сприяє довгострокової конкурентоспроможності, збереженню ресурсів та стабільності доходів. Такий стан критично важливий для розвитку малого бізнесу в кризових умовах.

Економічна ефективність інвестицій у безпеку малих підприємств спрямована на створення умов для безперервного здійснення господарської діяльності. Інвестиції у системи безпеки зменшують ймовірність виникнення аварійних ситуацій, пошкодження інфраструктури та технологічних потужностей, мінімізують інші негативні наслідки, що можуть призвести до значних фінансових збитків. Такі витрати мають превентивний характер та довгострокові перспективи, але сприяють запобіганню більш значних економічних втрат.

Інвестиції у безпеку завжди були доцільними та важливими.

Підприємства, які впроваджують сучасні безпекові рішення, мають більше можливостей для швидкої адаптації до змін. Інвестиції в безпеку зберігають трудовий потенціал підприємств малого бізнесу. Системи контролю, моніторингу та управління ризиками підприємства оперативно реагують на небезпечні ситуації, мінімізують втрати та підтримують безперервність виробничих та управлінських процесів. Забезпечення безпечних умов праці підвищує рівень довіри працівників до роботодавця, сприяє зниженню виробничого травматизму та формує відповідальне ставлення до виконання професійних обов'язків. Стабільна зайнятість населення позитивно впливають на соціально-економічний розвиток регіонів [5, с. 43], це актуально, особливо в умовах кризових ситуацій, спричинених воєнними діями.

Отже, під час воєнних дій та безлічі невизначених ситуацій інвестиції в безпеку підприємств малого бізнесу визначають як стратегічні. Вони сприяють зниженню ризиків, захисту матеріальних ресурсів та забезпеченню безперервності господарської діяльності. Організаційні рішення у сфері управління безпекою підвищують стійкість малого бізнесу. За рахунок впровадження сучасних технологічних рішень зберігаються робочі місця, створюються передумови для стабільного розвитку підприємництва навіть у складних умовах воєнного часу.

1. Іваненко В. С. Жінки-підприємниці під час війни: досягнення та виклики // Підприємництво під час війни в Україні: виклики та можливості : збірник тез доповідей міжнародної науково-практичної конференції, присвяченої 60-річчю кафедри підприємництва, торгівлі та прикладної економіки (м. Івано-Франківськ, 20 листопада 2023 р.). Івано-Франківськ : Прикарпатський національний університет ім. Василя Стефаника, 2023. С. 12-14. URL: https://dspace.mnau.edu.ua/jspui/handle/123456789/16141.
2. Курепін В. М., Іваненко В. С. Застосування цифрових технологій у сільському господарстві для досягнення цілей сталого розвитку. Modern Economics. 2024. № 47(2024). С. 62-69. DOI: https://doi.org/10.31521/modecon.V47(2024)-09.
3. Іваненко В. С. Оцінка ризиків щодо виникнення виробничого травматизму на підприємствах. Проблеми та перспективи розвитку охорони праці: збірник наук. праць V Всеукраїнської науково–практичної конференції викладачів та фахівців–практиків та XV Всеукраїнської науково-практичної конференції курсантів, студентів, аспірантів та ад'юнктів (м. Львів. 15 травня 2025 р.). Львів : ЛДУБЖД, 2025. С. 149-151. URL:https://dspace.mnau.edu.ua/jspui/handle/123456789/21886.
4. Лотарєва Д. В. Штучний інтелект як виграшна комбінація охорони периметру об'єктів господарювання. Інформаційні технології в сучасному світі : матеріали міжнар. наук.-практ. конф. здобувачів вищої освіти і молодих учених, м. Харків, 29 квітня 2025 р. / Державний біотехнологічний університет. Харків, 2025. С. 206-209. URL:https://dspace.mnau.edu.ua/jspui/handle/123456789/21608.
5. Іваненко В. С., Курепін В. М. Органи місцевого самоврядування в умовах воєнного стану // Моделювання соціально-економічного розвитку в системі забезпечення продовольчої безпеки : зб. тез Всеукр. наук.-практ. конф. (м. Миколаїв, 10-11 трав.2023р.). Миколаїв : МНАУ, 2023. С. 41-44. URL:https://dspace.mnau.edu.ua/jspui/handle/123456789/13902.

КУРЕПІН ВЯЧЕСЛАВ, к.е.н, доцент,
доцент кафедри методики професійного навчання
Миколаївський національний аграрний університет, м. Миколаїв

БЕЗПЕКА ВИРОБНИЦТВА ТА ІНВЕСТИЦІЇ: АДАПТАЦІЯ АГРОПІДПРИЄМСТВ ДО ВОЄННИХ ВИКЛИКІВ

Обстріли, порушення логістичних ланцюгів, пошкодження обладнання та інфраструктури підприємства, обмежений доступ до ресурсів роблять уразливими до різноманітних загроз агропідприємства. Під час воєнного стану за наявних причин суттєво знижується життєдіяльність підприємств. Ризики перебоїв у постачанні матеріальних ресурсів (сировини, обладнання тощо) знижують продуктивність та обумовлюють матеріальні втрати. У таких умовах інвестування у безпекові заходи набуває стратегічного значення. Безпекові заходи забезпечать стабільність технологічних процесів, мінімізують матеріальні втрати та захистять роботу критичної інфраструктури аграрного сектору.

В умовах воєнного стану системне фінансування заходів безпеки зберігає робочі місця, підвищує довіру партнерів, а також забезпечує продовольчу безпеку на регіональному та національному рівнях. Інвестиції в модернізацію обладнання (автоматизація та цифровізація виробництва), охоронні системи, резервні джерела енергії та технології моніторингу виробничого середовища та довкілля дозволяють агропідприємствам оперативно реагувати на воєнні загрози. Адаптація до нестабільних умов, воєнних ризиків стає ключовим фактором стійкості та ефективності [1, с. 49].

Сучасні воєнні виклики створюють для агропідприємств низку серйозних загроз, що суттєво впливають на їхню діяльність. Розглянемо їх: загрози що призводять до безпосередніх втрат матеріальних ресурсів та створюють небезпеку для життя працівників – їх відносять до фізичних загроз (обстріли та руйнування інфраструктури); загрози що призводять до порушення логістики - переривання постачання сировини, їх відносять до економічних ризиків, підвищують вартість транспортних та енергетичних ресурсів [2, с. 49], провокують зростання загальних витрат на утримання виробництва, що знижує рентабельність підприємства.

Зниження обсягів виробництва, погіршення якості продукції та необхідність проведення додаткових відновлювальних робіт відносять до технологічних загроз, які порушують стандарти технологічних процесів, включаючи пошкодження обладнання. Комплексне вплив цих загроз вимагає впровадження ефективних заходів безпеки та стратегічного планування для забезпечення стійкості агропідприємств у кризових умовах.

Фінансування безпекових заходів в умовах воєнного стану набувають стратегічного значення. Інвестиції в безпеку слід розглядати як стабільність функціонування агропідприємств [3, с. 49]. Вони забезпечують безперервність технологічних процесів, дозволяє своєчасно реагувати на потенційні загрози,

зменшують ризики пошкодження виробничих об'єктів. Особливо важливим напрямом інвестування є модернізація виробничого обладнання за рахунок цифрових технологій. Впровадження сучасних систем охорони та відеоспостереження забезпечує надійний захист інфраструктури агропідприємства від небезпек зовнішнього характеру. Створення резервних джерел енергії та формування запасів матеріальних ресурсів суттєво підтримують виробничу діяльність у кризових умовах.

Частково компенсувати можливі збитки та забезпечити фінансову стійкість підприємства допомагає страхування майна та виробничих ризиків. Цілеспрямовані інвестиції в безпекову інфраструктуру підвищують рівень захищеності агропідприємств та створюють передумови для їх ефективної адаптації до воєнних викликів та загроз.

Впровадження інноваційних технологій та адаптаційних управлінських рішень надійно забезпечують стабільність аграрного виробництва. Сучасні системи контролю, моніторингу та автоматизації виробничих процесів здатні підвищити ефективність управління підприємством, якісно та своєчасно реагувати на можливі небезпеки воєнного характеру.

Вплив людського фактору на характер виробничого процесу завжди був високим, в умовах воєнних викликів відсоток впливу суттєво зростає за рахунок психоемоційного стану робітників підприємства. Підвищити безпеку виробничої діяльності можна застосувавши інтелектуальні системи управління людськими ресурсами. Використання цифрових технологій, дистанційного керування та спостереження за виробничим процесом [4, с. 49], систем відеонагляду та автоматизованого управління забезпечує відсутність працівників на робочих місцях під час обстрілів, атак шахедів та балістичних загроз. Резервні канали енергопостачання та сучасні інформаційні платформи забезпечують безперервність технологічних процесів навіть у нестабільних умовах воєнного стану.

Інвестиції у інноваційні рішення сприяють підвищенню стійкості агропідприємств, створюють передумови для їх ефективної адаптації до нових умов функціонування [5, с. 49]. Ефективне управління ризиками та планування безпеки є умовами стабільності діяльності агропідприємств в умовах воєнного стану. Аналіз можливих наслідків для виробничих процесів та визначення пріоритетних напрямів захисту повинен мати системний підхід, який більш дотичне оцінює ризики та передбачає своєчасно виявити потенційні загрози.

Важливою складовою адапціонного процесу агропідприємств до умов воєнного стану є інвестування у розробку та своєчасне коригування планів дій у надзвичайних ситуаціях. Вони регламентують порядок реагування працівників у разі виникнення небезпечних подій, спрямованих на збереження життя людей та мінімізацію матеріальних втрат. Важливим є організація навчань та тренувань персоналу з цивільного захисту. Це формує практичні навички безпечної поведінки та підвищує готовність працівників до оперативного реагування на можливі загрози.

Необхідною умовою підвищення стійкості агропідприємств до зовнішніх загроз є практичні підходи до забезпечення безпечного та стабільного функціонування виробництва. Забезпечення безперервності виробничої діяльності навіть у складних умовах воєнного стану відбувається за рахунок комплексних заходів, спрямованих на підвищення рівня захисту виробничих об'єктів, Удосконалення системи охорони праці та організація ефективного контролю за технологічними процесами можлива при оптимізації витрат та перенаправлення звільнених інвестицій у стратегічне планування діяльності підприємства, розробку альтернативних сценаріїв функціонування та впровадження сучасних управлінських рішень.

Отже, ефективна адаптація до воєнних викликів потребує комплексного поєднання інвестицій у безпекову інфраструктуру. Впровадження інноваційних технологій, системного управління ризиками та стратегічного планування діяльності аграрних підприємств набуває стратегічного значення. Стабільність аграрного виробництва та продовольча безпека держави залежить від стійкості та забезпечення безпеки агропідприємствах.

1. Lymar O. (2024). Assessment of the State of Personnel Safety of Agricultural Enterprises with the Help of Relevant Performance Indicators. Modern Economics, 43(2024), 41-50. DOI:https://doi.org/10.31521/modecon.V43(2024)-06.

2. Мелашенко Ю. С., Курепін В. М. Використання енергетичних ресурсів: вплив на навколишнє середовище. Продовольча безпека України в умовах війни і післявоєнного відновлення: глобальні та національні виміри. Міжнародний форум = Food security of Ukraine in the conditions of the war and post-war recovery: global and national dimensions. International forum : доповіді учасників міжнародної науково-практичної конференції (м. Миколаїв, 30-31 травня 2024 р.) / Міністерство освіти і науки України ; Миколаївський національний аграрний університет. Миколаїв : МНАУ, 2024. С. 102-104. DOI:https://doi.org/10.31521/978-617-7149-78-0-32.

3. Іваненко В. С. Інструментарій стратегічного управління персоналом у сільському господарстві. Глокалізаційні аспекти інноваційного розвитку економіки: збірник матеріалів Всеукраїнської науково-практичної конференції молодих вчених (м. Одеса, 16 жовтня 2025 р.). Одеса : ОНЕУ, 2025. С 332-334. https://dspace.mnau.edu.ua/jspui/handle/123456789/22739.

4. Іваненко В. С. Застосування цифрових технологій у сільському господарстві для досягнення цілей сталого розвитку. Modern Economics. 2024. № 47(2024). С. 62-69. DOI: https://doi.org/10.31521/modecon.V47(2024)-09.

5. Іваненко В. С. Макроекономічні аспекти економічної безпеки підприємств аграрного профілю. Управління механізмами гарантування фінансово-економічної безпеки соціально-економічних систем різних рівнів функціонування : матеріали IV всеукраїнської науково-практичної конференції (м. Миколаїв; 26–28 листопада 2025 р.). Миколаїв : МНАУ, 2025. С. 27-28. https://dspace.mnau.edu.ua/jspui/handle/123456789/23929.

КУРИШКО РОМАН, аспірант
Науковий керівник – **ІЩЕЙКІН ТИМУР**, к.е.н, доцент,
кафедри менеджменту ім. І.А. Маркіної
Полтавський державний аграрний університет, м. Полтава

МЕТОДОЛОГІЯ УПРАВЛІННЯ ПРОЄКТАМИ ВПРОВАДЖЕННЯ ІННОВАЦІЙ У СФЕРІ ЗЕМЛЕВПОРЯДНИХ ПІДПРИЄМСТВ

Землевпорядні підприємства в Україні функціонують в умовах активної цифрової трансформації земельних відносин, запровадження ГІС-технологій, безпілотних літальних апаратів (БПЛА), штучного інтелекту та автоматизованих систем кадастру (проєкти «е-Земля», Національна інфраструктура геопросторових даних – НІГД). Впровадження інновацій у цій сфері вимагає спеціалізованої методології управління проєктами, оскільки традиційні підходи не завжди ефективні через високу невизначеність, регуляторні зміни та необхідність швидкої адаптації до технологічних нововведень. Актуальність теми зумовлена потребою підвищення ефективності землевпорядних робіт, зниження трансакційних витрат та забезпечення сталого розвитку територій у воєнний і післявоєнний періоди [1].

У сучасній практиці землевпорядних підприємств інновації реалізуються через проєкти цифровізації (створення геопорталів, 3D-кадастру, моніторингу земель за допомогою БПЛА та GNSS-технологій). Класичне управління проєктами передбачає чіткі фази (ініціація, планування, виконання, контроль, завершення) та фокус на обмеженнях «залізного трикутника» (час, вартість, якість). Однак у сфері землевпорядкування, де проєкти часто мають ітераційний характер (наприклад, оновлення кадастрових даних у реальному часі), доцільно застосовувати гібридну методологію. Вона включає:

- Agile-елементи (Scrum або Kanban) для етапів розробки програмного забезпечення та обробки геоданих;
- PMBOK-процеси для управління ризиками, зацікавленими сторонами та інтеграцією з державними реєстрами;
- Інституціонально-поведінкові інструменти, що враховують трансакційні витрати, мотивацію фахівців-землевпорядників та адаптацію до змін законодавства [2].

Запропонована методологія складається з п’яти етапів, адаптованих до специфіки землевпорядних підприємств:

1. Ініціація та інституціональний аналіз – визначення цілей проєкту з урахуванням державних програм («е-Земля», НІГД) та оцінка трансакційних витрат.

2. Планування гібридне – створення WBS (структури розбивки робіт) з ітераційними спринтами для технологічних інновацій (БПЛА-зйомка, AI-аналіз ґрунтів).

3. Виконання та моніторинг – використання ГІС-платформ (ArcGIS, QGIS) та інструментів Scrum (daily stand-up, backlog). Особлива увага – інтеграції

даних з Державним земельним кадастром.

4. Контроль ризиків – оцінка регуляторних, технічних та кадрових ризиків (дефіцит фахівців з цифрових технологій).

5. Завершення та оцінка ефективності – розрахунок ROI, екологічного та соціального ефекту (зниження деградації земель, підвищення прозорості) [3, 4].

Методологія передбачає використання системи критеріїв ефективності інноваційних проєктів: економічні (скорочення витрат, підвищення продуктивності праці), технологічні (підвищення точності, швидкості виконання робіт), якісні (відповідність стандартам, менша кількість виявлених помилок) та інституційні (відповідність нормативним актам, підвищення довіри з боку замовників). Результати оцінки використовуються для коригування подальших інноваційних програм і формування оптимального портфеля проєктів [5].

Таким чином, запропонована методологія управління проєктами впровадження інновацій у сфері землевпорядних підприємств є гібридною, інтегрує найкращі практики міжнародного проектного менеджменту з національною інституціональною специфікою. Її застосування сприятиме цифровій трансформації галузі, підвищенню ефективності землекористування та сталому розвитку територій України.

1. Третяк А. М. Землевпорядкування в Україні : розвиток на засадах новітньої інституціонально-поведінкової теорії / А. М. Третяк, В. М. Третяк, Т. М. Прядка та ін. ; за заг. ред. А. М. Третяка. Біла Церква, 2023. 224 с. URL: https://surl.li/jturic
2. Кузьменко О. Б. Управління проектами : методичні рекомендації для самостійного вивчення дисципліни та виконання контрольної роботи / О. Б. Кузьменко, Б. П. Кузьменко. Миколаїв : ЧДУ ім. Петра Могили, 2016. 44 с. URL: https://surl.li/ccdhrz
3. Світличний О. О. Менеджмент ГІС-проектів : навчальний посібник. Одеса : ОНУ ім. І. І. Мечникова, 2023. 128 с. URL: https://surl.li/fuzvus
4. Пілічева М. О. Сучасні технології землеустрою та кадастру : навчальний посібник. Харків : ХНУМГ ім. О. М. Бекетова, 2022. 107 с. URL: https://surl.lt/pqaqtu
5. Монографія *Управління інноваційними проєктами в аграрній сфері* / За ред. кафедри економіки та менеджменту. 2023. 210 с. URL: https://cms.economics-management.e-u.edu.ua/uploads/3_9_d4664a7977.pdf

ЛАГНО ДМИТРО, аспірант
Науковий керівник – **БУРКОВСЬКА АННА**,
доктор філософії (економіка), доцент
кафедри менеджменту, бізнесу та адміністрування,
Миколаївський національний аграрний університет, м. Миколаїв

ФОРМУВАННЯ ЕФЕКТИВНИХ МЕХАНІЗМІВ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ПРОДОВОЛЬЧОЇ БЕЗПЕКИ УКРАЇНИ В УМОВАХ ЄВРОІНТЕГРАЦІЇ

Формування ефективних механізмів забезпечення продовольчої безпеки України в умовах євроінтеграції є одним із ключових стратегічних завдань державної політики та аграрного сектору. У сучасних геоекономічних і соціально-політичних умовах продовольча безпека набуває не лише економічного, а й безпекового значення, адже вона безпосередньо пов'язана зі стабільністю суспільства, рівнем життя населення та спроможністю держави протистояти зовнішнім і внутрішнім викликам [1]. Європейський вектор розвитку відкриває для України нові можливості, але водночас висуває високі вимоги до якості, стандартів виробництва, екологічності та інституційної спроможності аграрної системи.

Продовольча безпека передбачає фізичну та економічну доступність якісних і безпечних харчових продуктів для всіх верств населення. В умовах євроінтеграції це означає гармонізацію національного законодавства із правом Європейського Союзу, впровадження стандартів якості та безпечності харчових продуктів, розвиток системи контролю та сертифікації відповідно до європейських вимог [2]. Такий процес потребує не лише нормативних змін, а й структурної модернізації аграрного виробництва, оновлення технологічної бази, цифровізації управління та підвищення кваліфікації кадрового потенціалу.

Важливим механізмом забезпечення продовольчої безпеки є підвищення конкурентоспроможності вітчизняних сільськогосподарських виробників. Участь у єдиному європейському ринку передбачає жорстку конкуренцію, що стимулює впровадження інновацій, розвиток кооперації, підвищення продуктивності праці та ефективності використання ресурсів [3]. Водночас необхідно забезпечити баланс між експортною орієнтацією та внутрішніми потребами населення, щоб інтеграція в міжнародні ринки не призвела до зниження доступності продовольства на національному рівні.

Суттєву роль у формуванні ефективних механізмів відіграє державна підтримка аграрного сектору, орієнтована на принципи спільної аграрної політики ЄС. Йдеться про стимулювання сталого виробництва, розвиток сільських територій, підтримку малих і середніх фермерських господарств, а також впровадження екологічно дружніх технологій [4]. Перехід до моделі сталого розвитку вимагає раціонального використання земельних ресурсів, збереження родючості ґрунтів, мінімізації негативного впливу на довкілля та адаптації до кліматичних змін. Такі заходи сприяють довгостроковій стабільності аграрної системи та зміцненню продовольчої незалежності.

Не менш важливою складовою є розвиток інфраструктури зберігання, транспортування та переробки сільськогосподарської продукції. Інтеграція до європейських логістичних мереж відкриває нові можливості для експорту, однак потребує модернізації транспортної системи, розширення потужностей елеваторів, холодильних складів та переробних підприємств [5]. Ефективна інфраструктура зменшує втрати продукції, підвищує додану вартість і забезпечує стабільність постачання продовольства як на внутрішній, так і на зовнішній ринках.

Євроінтеграційні процеси стимулюють Україну до впровадження комплексного підходу до забезпечення продовольчої безпеки, який поєднує економічні, екологічні, соціальні та інституційні механізми. Ефективність цих механізмів залежить від узгодженості державної політики, активності бізнесу та участі громадянського суспільства [3]. Лише системна модернізація аграрного сектору, орієнтована на стандарти ЄС та принципи сталого розвитку, дозволить Україні зміцнити свої позиції як національного виробника продовольства та надійного партнера на міжнародному ринку.

Отже, формування ефективних механізмів забезпечення продовольчої безпеки України в умовах євроінтеграції є багатовимірним процесом, що потребує стратегічного бачення, інституційної спроможності та інноваційного розвитку. Поєднання інтеграції до європейського простору з національними пріоритетами створює передумови для підвищення стійкості аграрної системи, зміцнення економічної безпеки держави та забезпечення гідного рівня життя населення.

1. Burkovska A., Burkovska A. Semantic approach to food marketing: the influence of sustainable development narratives on the Ukrainian market. *Agricultural and Resource Economics: International Scientific E-Journal*. 2025. 11(1), 317–347. https://doi.org/10.51599/are.2025.11.01.12.
2. Panfilova A., Poltorak A., Kuvshinova A., Burkovska A., Dotsenko, N. Trends in global grain and seed trade, Ukrainian position on the global market. Scientific Horizons. 2025. Vol. 28. No. 5. Pp.142-157. DOI: https://doi.org/10.48077/scihor5.2025.142.
3. Lunkina T., Burkovska A. and Burkovska A. Features of forming socio responsible behavior in the consumer of organic production of the agricultural sector in Ukraine. Вісник аграрної науки Причорномор'я. 2020. №1(105). P. 11-18. DOI: 10.31521/2313-092X/2020-1(105)-2.
4. Бурковська А. В., Бурковська А. І. Фінансова безпека сільського господарства як ключовий чинник забезпечення продовольчої безпеки: виклики та перспективи. Modern Economics. 2025. № 49(2025). С. 32-37. DOI: https://doi.org/10.31521/modecon.V49(2025)-04.
5. Shebanina O., Klyuchnik A., Burkovska A., Caruso D. and Burkovska A. Providing labor income as a supporting factor of the food security. *Management Theory and Studies for Rural Business and Infrastructure Development*. 2018. № 40(4). P. 597-608. DOI: http://doi.org/10.15544/mts.2018.51.

ЛАЗАРЕНКО ЮЛІЯ, к.е.н., доцент, доцент кафедри менеджменту,
КАС'ЯНЧУК ОЛЕКСАНДРА, здобувач вищої освіти
Київський національний економічний університет
імені Вадима Гетьмана, м. Київ

ВПЛИВ ТЕХНОЛОГІЙ ШТУЧНОГО ІНТЕЛЕКТУ НА ФОРМУВАННЯ КОНКУРЕНТНИХ ПЕРЕВАГ СУЧАСНИХ БІЗНЕС-ОРГАНІЗАЦІЙ

В умовах цифровізації та інтеграції рішень на базі штучного інтелекту (artificial intelligence, AI) відбувається фундаментальна трансформація природи конкурентних переваг бізнесу. Якщо в класичних підходах джерелом конкурентоспроможності виступали рідкісні ресурси та ефективність їх використання, то в AI-економіці ключовий акцент зміщується на стратегічну гнучкість, швидкість навчання та здатність організацій максимально розкривати людський потенціал й системно інтегрувати новітні технології у наявні бізнес-процеси. Передусім, змінюється сама логіка формування конкурентних переваг: від ефективності до інтелектуалізації бізнесу. За даними дослідження консалтингової компанії McKinsey, близько 88% компаній уже використовують AI хоча б за одним функціональним напрямом, проте не більше 7% змогли масштабувати його на рівні всієї організації [1]. Це створює так звану «конкурентну асиметрію»: перевагу отримують не ті, хто просто впроваджує AI-рішення, а ті, хто здатні інтегрувати їх в бізнес-модель і операційні процеси.

Водночас емпіричні дані демонструють, що між впровадженням AI та реальними результатами бізнесу існує значний розрив. Наприклад, 64% компаній відзначають активізацію інноваційної діяльності шляхом впровадження цифрових інструментів, але лише 39% фіксують відчутний вплив цих заходів на прибутковість [2]. Ці розбіжності пояснюються тим, що штучний інтелект сам по собі не створює конкурентної переваги – він лише підсилює вже існуючі організаційні здатності. У цьому контексті формується новий тип динамічних конкурентних переваг бізнесу на основі штучного інтелекту, що базуються на кількох ключових драйверах. По-перше, це дані як стратегічний актив: компанії, які володіють унікальними базами даних, формують бар'єри для входу. По-друге, це швидкість організаційного навчання – здатність перетворювати дані в рішення швидше за конкурентів. По-третє, це інтеграційна здатність, а саме уміння поєднувати технології, людський капітал і бізнес-процеси в єдину систему. У сучасних дослідженнях зазначається, що компанії, які системно розвивають AI-спроможності, можуть отримувати до 10,7 відсоткових пунктів додаткової дохідності для акціонерів порівняно з іншими гравцями ринку [3]. Йдеться не про абсолютний рівень прибутковості, а про відносну різницю в ефективності, яка формується внаслідок здатності компанії перетворювати технологічні інновації на економічну цінність. Окремим трендом є зміщення джерела формування конкурентних переваг у бік людського капіталу та управлінських компетенцій. Попри технологічний

характер AI, ключовим фактором успіху залишається якість управління, адже саме організаційні фактори – корпоративна культура, лідерство, готовність персоналу до змін – є головними бар'єрами впровадження AI, а не технології як такі. Ще одним важливим аспектом є трансформація конкурентних переваг у напрямі інноваційності та клієнтоцентричності. Компанії, які активно використовують AI, демонструють у 1,5 рази вищі темпи зростання доходів у маркетингу та клієнтських функціях [4]. Це свідчить про те, що конкурентні переваги дедалі більше формуються через персоналізацію, швидкість реакції на потреби клієнта та здатність створювати нову цінність, а не лише оптимізувати витрати.

Водночас формування конкурентних переваг у сучасному бізнес-середовищі супроводжується суттєвими викликами. Найбільш критичними є низька якість даних (73% компаній вважають це ключовою проблемою), високий рівень невдач AI-проєктів (до 70-85%), а також складність масштабування AI-рішень [2]. Крім того, часто AI-ініціативи не досягають очікуваного ефекту, що вказує на структурну проблему – розрив між технологічними інвестиціями та спроможністю організації їх реалізувати.

З управлінської точки зору, висновки з цього аналізу полягають у необхідності радикального переосмислення підходів до формування конкурентних стратегій. Компанії-лідери не просто автоматизують процеси, а перепроєктовують їх з урахуванням можливостей AI. У зв'язку з цим критично важливим є розвиток систем управління, що базуються на даних і забезпечують їх якість, доступність і безпеку. Окрім цього, керівники повинні інвестувати у посилення динамічних здатностей організації, зокрема швидкого навчання, адаптації та міжфункціональної інтеграції. Важливо розвивати людський капітал нового типу – працівників, здатних ефективно взаємодіяти з AI, інтерпретувати його результати та приймати рішення на їх основі. Таким чином, у сучасних умовах конкурентні переваги формуються не стільки через доступ до ресурсів або технологій, скільки через здатність організації перетворювати AI на стратегічний актив. Виграють ті компанії, які переходять від фрагментарного впровадження до комплексної трансформації – інтегруючи технології, людський капітал і бізнес-процеси в єдину систему. Саме така системна інтеграція стає ключовим фактором конкурентоспроможності в епоху штучного інтелекту.

1. McKinsey & Company. (2026). *The State of Organizations 2026.* URL: https://surl.li/rjlhqh
2. McKinsey & Company. (2025). T*he state of AI: How organizations are rewiring to capture value.* URL: https://surl.lu/movete
3. Azagury, J., & Moore, M. (2024). Competitive advantage in the age of AI. *California Management Review*, 67(1), 5-32. URL: https://surl.li/xoggta
4. Zigment AI. (2026). Artificial intelligence statistics and marketing ROI. URL: https://surl.li/rosdwo

ЛАНЧЕНКО ЄВГЕНІЙ, д.е.н., доцент, доцент кафедри економіки,
Національний університет біоресурсів і природокористування України, м. Київ
ІВЧЕНКО ВОЛОДИМИР, к.с.-г.н., генеральний директор,
Український науково-дослідний інститут продуктивності агропромислового комплексу, м. Київ
ЯКИМЕНКО МИКОЛА, аспірант,
Національний університет біоресурсів і природокористування України, м. Київ

МОТИВАЦІЯ ПЕРСОНАЛУ В АГРАРНОМУ СЕКТОРІ ЕКОНОМІКИ

Довгий період становлення ринкової економіки в Україні характеризувався погіршенням ситуації у сфері мотивації праці в сільськогосподарських підприємствах України. Тут простежувався один із низьких рівнів заробітної плати порівняно з іншими галузями економіки [1]. Має місце сезонність виробництва – висока залежність результатів господарської діяльності підприємств від природно-кліматичних факторів. У сучасних умовах посилення конкуренції за робочу силу та зростання міграційних процесів внаслідок російсько-української війни важливим є формування комплексної дієвої системи мотивації персоналу досліджуваної галузі, що поєднає економічні й неекономічні чинники впливу на результативність трудової діяльності працівників, а, отже, й розмірах заробітної плати, інших винагородах тощо.

Завданнями нашого дослідження є аналіз взаємозв'язку між оплатою праці та зайнятістю в аграрному секторі економіки, визначення економічних і неекономічних факторів-стимулів у мотивації персоналу.

У сфері зайнятості населення спостерігається стійка тенденція до скорочення кількості штатних працівників сільськогосподарських підприємств. Якщо на початку 2010-х років їх кількість становила до 600 тис осіб, у 2021 р. – 345 тис. осіб, то останні офіційні дані кінця 2025 р. фіксують лише до 300 тис. осіб, або 5 % від загальної їх чисельності в державі [1-2]. Переважно це зумовлено технологічною модернізацією (механізація, електрифікація, диджиталізація, автоматизація, роботизація, інтенсифікація виробництва сільськогосподарської продукції), демографічними змінами у сільській місцевості, збільшенням продуктивності праці, що впливає на зменшення потреби в робочій силі з боку роботодавців галузі.

Попри поліпшення фінансових умов підприємств аграрного сектору економіки, збільшення рівня заробітної плати в галузі, яка на кінець 2025 р. досягла 27 тис. грн, або майже 90 % від середнього рівня в державі [2], економічна складова мотивації праці не повною мірою виконує своє завдання. Крім того, остання Галузева угода в сільському господарстві забезпечила серйозний прорив у частині регулювання розмірів заробітної плати персоналу в галузі. Зокрема, якщо раніше при формуванні тарифних сіток і схем посадових окладів брали до уваги розмір прожиткового мінімуму, то тепер – мінімальну заробітну плату в державі, що значно підвищило рівень заробітної плати в сільськогосподарських підприємствах [3]. Тому нагальною потребою є

комплексний підхід формування мотивації персоналу, що поєднуватиме економічні, соціальні й психологічні чинники.

Дослідження механізмів мотивації праці в сільськогосподарських підприємствах є своєчасним і має важливе як теоретичне, так і практичне значення для вдосконалення системи управління людськими ресурсами в умовах сучасних економічних викликів. Попередні дослідження, попри ґрунтовний аналіз мотиваційних чинників у сільському господарстві, переважно зосереджувалися на окремих аспектах – економічних або організаційних, залишаючи поза увагою комплексний вплив соціальних і психологічних факторів.

В Україні рівень заробітних плат та їх структурні особливості значно варіюються між галузями, що впливає на сприйняття працівниками фінансових стимулів і, відповідно, на їх мотивацію та продуктивність. Хоч в Україні спостерігається позитивна тенденція зближення рівня заробітних плат в сільському господарстві до середньої в державі, проте не відіграє своєї ролі в посиленні мотивації персоналу. З огляду на ключову роль матеріальної мотивації у формуванні трудової активності працівників особливу увагу варто приділити іншим неекономічним чинникам мотивації персоналу.

У цьому ракурсі варто відмітити про додатковий психологічний фактор мотивації працівників – можливість і гарантованість бронювання чоловіків 25-59 років від мобілізації на війну з рф. Підвищення заробітної плати важливе, але недостатнє, і для сталого розвитку аграрному секторі економіки потрібно поєднувати економічні, соціальні й психологічні чинники в системі мотивації праці в сільськогосподарських підприємствах.

До економічних стимулів мотивації персоналу можна віднести наступний перелік: заробітна плата, премії, бонуси за результат, доплати за перевиконання плану, виплати частини прибутків підприємства, соціальні гарантії (страхування, житло, харчування); соціальних стимулів: визнання в колективі, підтримка колег і керівництва, корпоративні заходи, розвиток командного духу, участь у житті громади; психологічних стимулів: можливість впливати на процеси розвитку підприємства / установи, визнання досягнень, професійний розвиток, навчання, самореалізація, почуття значущості праці тощо.

Мотивація праці є ключовим напрямом ефективного використання трудового потенціалу та розвитку галузі. Еволюція теоретичних підходів засвідчує перехід від класичних моделей, орієнтованих переважно на матеріальні стимули, до інтегрованих концепцій, що поєднують економічні, соціальні й психологічні чинники. У мотиваційній системі сільськогосподарських підприємств важливу роль відіграють не лише стимули – матеріальні й нематеріальні, індивідуальні та колективні – а й інтереси працівників, що визначають їхню залученість і ставлення до праці. Поєднання економічного, соціологічного та психологічного підходів дозволить сформувати збалансовану мотиваційну модель, здатну підвищувати продуктивність праці й стійкість персоналу до специфічних викликів аграрного

виробництва.

Темпи зростання заробітної плати в аграрному секторі економіки та зменшення частки й кількості зайнятих у галузі свідчить про велике значення нематеріальних чинників мотивації персоналу. Результати досліджень свідчать про необхідність впровадження гнучких систем мотивації персоналу, які поєднають матеріальні стимули (заробітна плата, премії, соціальні гарантії) з колективними формами заохочення, сезонними бонусами, нематеріальними стимулами, можливостями професійного розвитку та соціальною підтримкою працівників. Такий комплексний підхід дозволяє зміцнити лояльність персоналу, згуртованість трудових колективів, утримати кваліфіковані кадри та сприяти стійкому розвитку сільськогосподарських підприємств і сталому розвитку сільських територій.

Отримані результати мають практичне значення для розроблення дієвих механізмів мотивації персоналу в аграрному секторі економіки, здатних не лише підвищити продуктивність праці в галузі, а й забезпечити соціально-економічний розвиток сільських територіальних громад України.

1. Статистична інформація. Вебсторінка Держстату України. URL: https://ukrstat.gov.ua.
2. Статистична інформація. Вебсторінка Національного банку України. URL: https://bank.gov.ua/ua/statistic/macro-indicators.
3. Галузеві угоди регулювання соціально-трудових відносин у сільському господарстві. URL: https://profapk.org.ua/cms/legislature/agreement/industry/selo.html.

ЛАШЕВСЬКИЙ ЄВГЕНІЙ, здобувач вищої освіти
Наукові керівники – **СОРОКІНА СВІТЛАНА, АКМЕН ВІКТОРІЯ,**
к.т.н., доценти кафедри торгівлі, готельно-ресторанної та митної справи,
Державний біотехнологічний університет, м. Харків

СТРАТЕГІЧНІ МЕХАНІЗМИ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ АГРАРНИХ ПІДПРИЄМСТВ У КОНТЕКСТІ СТАЛОГО РОЗВИТКУ

Формування конкурентних стратегій аграрних підприємств набуває особливої актуальності в умовах трансформації економічного середовища, посилення глобалізаційних процесів та зростання ролі інноваційно-інвестиційних чинників у забезпеченні сталого економічного розвитку. Динамічність економічних процесів, ускладнення взаємозв'язків між суб'єктами господарювання та посилення конкуренції зумовлюють необхідність удосконалення теоретико-методологічних підходів до управління конкурентоспроможністю підприємств.

Сталий розвиток аграрних підприємств значною мірою залежить від рівня ефективності системи управління конкурентоспроможністю. Її вдосконалення передбачає раціональне використання виробничих потужностей, активізацію інвестиційної діяльності та спрямування ресурсів на виробництво конкурентоспроможної продукції, що відповідає сучасним вимогам споживачів.

Аналіз наукових підходів до трактування конкуренції свідчить, що вона розглядається як багатовимірне економічне явище, яке характеризується суперництвом між суб'єктами господарювання за найвигідніші умови виробництва та реалізації продукції [1, 2]. Конкуренція стимулює раціоналізацію господарської діяльності, сприяє ефективнішому використанню ресурсів, активізує інноваційні процеси та формує передумови для підвищення економічної результативності підприємств. Водночас вона виступає важливим механізмом адаптації суб'єктів ринку до змін зовнішнього середовища та забезпечує розвиток підприємств на основі використання їх конкурентних переваг.

У сучасній економічній науці конкуренцію також трактують як ключову передумову соціально-економічного розвитку господарської системи, що забезпечує формування ефективного ринкового середовища [3, 4]. Вона проявляється через постійне змагання виробників за споживача, оптимальні умови виробництва та збуту продукції, що, у свою чергу, стимулює інноваційну активність і сприяє модернізації виробничих процесів.

Узагальнення теоретичних підходів дозволяє виділити низку характеристик конкурентоспроможності, зокрема її динамічний характер, залежність від інноваційних процесів, взаємодію конкурентних і монополістичних тенденцій, а також її обумовленість ефективністю використання ресурсного потенціалу підприємства. Таким чином, конкуренція є складною системою економічних відносин, що формується у процесі

взаємодії суб'єктів господарювання та проявляється через боротьбу за ринкові позиції, ресурси та прихильність споживачів.

В умовах глобалізації забезпечення конкурентоспроможності набуває особливого значення для аграрного сектору економіки. Підвищення інтегрованості національного аграрного виробництва у світову економічну систему зумовлює необхідність врахування міжнародних стандартів якості, розвитку інноваційних технологій та активізації інвестиційної діяльності. Саме інновації та інвестиції виступають ключовими чинниками модернізації виробничої бази аграрних підприємств і формування їх довгострокових конкурентних переваг. Адаптивність аграрних підприємств до змін економічного середовища виступає необхідною умовою підтримання їх конкурентоспроможності та досягнення стратегічних цілей розвитку.

Організаційно-управлінські структури підприємств перебувають у безпосередній залежності від змін зовнішнього середовища, зокрема економічних, технологічних та інституційних факторів. У цьому зв'язку впровадження адаптивних механізмів управління конкурентоспроможністю дозволяє своєчасно реагувати на трансформаційні процеси та забезпечувати узгодженість внутрішніх ресурсів із зовнішніми умовами функціонування. Це сприяє підвищенню ефективності діяльності підприємств і забезпечує їх стабільний розвиток у довгостроковій перспективі.

Між рівнем адаптивності аграрних підприємств та їх конкурентоспроможністю існує тісний взаємозв'язок. Підвищення здатності підприємства до швидкого реагування на зміни економічного середовища сприяє зміцненню його ринкових позицій та підвищенню ефективності господарської діяльності. Водночас розвиток глобалізаційних процесів стимулює модернізацію аграрного виробництва та формування нових механізмів забезпечення конкурентних переваг.

Конкурентна стратегія підприємства визначає основні напрями його ринкової поведінки та формує систему дій, спрямованих на досягнення і підтримання довгострокових конкурентних позицій. Вона базується на ефективному використанні ресурсного потенціалу підприємства, впровадженні інноваційних технологій, розвитку людського капіталу та оптимізації організаційно-управлінських процесів.

Конкурентні переваги аграрних підприємств можуть мати як первинний, так і вторинний характер. До первинних переваг належать природно-ресурсний потенціал та географічне розташування, що визначають можливості розвитку виробництва. Вторинні переваги формуються в результаті управлінської діяльності та включають рівень професійної підготовки персоналу, техніко-технологічне забезпечення виробництва, ступінь інформатизації процесів, ефективність використання енергетичних та матеріальних ресурсів, розвиток інфраструктури, організаційну структуру управління та результативність маркетингових інструментів (рис. 1).

У сучасних умовах аграрні підприємства повинні активно адаптуватися до

змін економічного середовища, використовуючи власні конкурентні переваги та впроваджуючи інноваційні підходи до формування стратегій розвитку. Важливим елементом такого процесу є проведення комплексної оцінки конкурентоспроможності підприємств, що передбачає аналіз їх фінансового стану, ресурсного потенціалу та ринкової привабливості.



Рис. 1. **Складові основного набору конкурентних переваг аграрних підприємств**

Джерело: систематизовано авторами

Таким чином, забезпечення конкурентоспроможності аграрних підприємств у сучасних умовах потребує активного впровадження інновацій, залучення інвестиційних ресурсів та удосконалення системи стратегічного управління. Подальші наукові дослідження мають бути спрямовані на розроблення інтегрованих моделей оцінювання конкурентоспроможності, формування ефективних інструментів управління конкурентними перевагами та обґрунтування стратегій сталого економічного розвитку аграрних підприємств.

1. Миколенко І. Г., Березіна Л. М. Механізм стратегічного управління конкурентним розвитком аграрних підприємств. *Український журнал прикладної економіки та техніки*, 2024. Том 9. № 4. С. 118-124. URL: https://doi.org/10.36887/2415-8453-2024-4-17.
2. Жалдак Г. П., Мамаджанов А. Р. Напрями та методи оцінки рівня конкурентоспроможності підприємств. *Економічний вісник НТУУ «Київський політехнічний інститут»*, 2022. № 22. С. 52-59. https://doi.org/10.20535/2307-5651.22.2022.259813.
3. Міненко С. Стратегічні напрями підвищення конкурентоспроможності аграрних підприємств України на міжнародному ринку. *Актуальні проблеми інноваційної економіки*, 2021. № 3. С. 39-44. URL: https://doi.org/10.36887/2524-0455-2021-3-7.
4. Ігнатенко М. М., Левaєва Л. Ю., Астаф'єв А. О., Розовик О. Г. Управління конкурентоспроможністю аграрних підприємств в умовах війни. *АГРОСВІТ*, 2024. № 7. С. 23-31. URL: https://doi.org/10.32702/2306-6792.2024.7.23.

ЛЕСЬКО ОЛЕКСАНДР, к.е.н, професор,
завідувач кафедри економіки підприємства і виробничого менеджменту
Вінницький національний технічний університет, м. Вінниця
РОМАНЮК ОЛЕКСАНДР, д.т.н, професор,
завідувач кафедри програмного забезпечення
Вінницький національний технічний університет, м. Вінниця
ЦІХАНОВСЬКА ОЛЕНА, к.е.н, доцент
к.е.н, доцент кафедри кафедра економіки, обліку та оподаткування
Вінницький навчально-науковий інститут економіки

СОЦІАЛЬНІ ІННОВАЦІЇ ЯК ДРАЙВЕРА СТАЛОГО РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВ

Соціальні інновації [1-5] – це нові ідеї, підходи, послуги, продукти чи організаційні моделі, спрямовані на ефективне вирішення соціальних проблем та задоволення суспільних потреб із одночасним створенням соціальної цінності. Їх особливість полягає в тому, що вони орієнтовані не лише на економічний результат, а передусім на підвищення якості життя населення, розвиток людського капіталу та зміцнення соціальної згуртованості.

Соціальні інновації можуть реалізовуватися у формі соціального підприємництва, коли компанії поєднують комерційну діяльність із працевлаштуванням вразливих груп населення; у вигляді мікрофінансування, що забезпечує доступ до фінансових ресурсів тим, хто не може скористатися традиційними банківськими послугами; через освітні онлайн-платформи з відкритим доступом, які розширюють можливості отримання знань незалежно від місця проживання; шляхом упровадження телемедицини для віддалених регіонів; через механізми громадського бюджету, що залучають мешканців до прийняття рішень; або через екологічні ініціативи циркулярної економіки, спрямовані на повторне використання ресурсів і зменшення відходів. Соціальні інновації виступають інструментом сталого розвитку, оскільки поєднують економічну доцільність із соціальною відповідальністю та сприяють формуванню нової моделі господарювання, у якій бізнес стає активним учасником вирішення суспільних проблем.

Соціальні підприємства поєднують бізнес-модель із соціальною місією, спрямованою на розв’язання проблем зайнятості, соціальної інтеграції, підтримки вразливих груп населення та розвитку територіальних громад. У дослідженнях останніх років підкреслюється, що соціальне підприємництво є ефективним інструментом досягнення Цілей сталого розвитку, визначених ООН, оскільки сприяє подоланню бідності, забезпеченню гідної праці та зменшенню нерівності [1]. У цьому контексті соціальні інновації виступають каталізатором структурних змін у системі управління підприємствами, сприяючи формуванню нових партнерств між бізнесом, державою та громадянським суспільством.

В умовах воєнного стану соціальні інновації набули особливої

актуальності для українських підприємств. Вони сприяють адаптації бізнесу до кризових умов, забезпечують створення нових робочих місць для внутрішньо переміщених осіб, ветеранів та інших соціально вразливих категорій населення. Дослідження показують, що в період війни соціальне підприємництво стало одним із механізмів підтримки локальних економік і відновлення інфраструктури, виконуючи важливу стабілізаційну функцію [2]. Соціальні інновації дозволяють підприємствам оперативно реагувати на зміни зовнішнього середовища, формувати гнучкі організаційні структури та впроваджувати нові підходи до управління персоналом і ресурсами.

Особливу роль відіграють інноваційні підходи до організації соціальної роботи на підприємствах, які сприяють підвищенню рівня мотивації працівників, розвитку корпоративної культури та зміцненню соціальної згуртованості колективу. У сучасних умовах підприємства впроваджують програми психологічної підтримки, професійної реабілітації та соціальної адаптації працівників, що позитивно впливає на продуктивність праці та загальну ефективність діяльності [3]. Таким чином, соціальні інновації стають інструментом внутрішньої стабілізації підприємства, підвищуючи його стійкість до кризових явищ.

Не менш важливим є фінансовий аспект розвитку соціальних інновацій. Доступ до фінансування визначає масштаби та темпи впровадження соціальних проєктів. В Україні останніми роками спостерігається зростання кількості програм підтримки соціального підприємництва, включаючи грантові механізми, пільгове кредитування та міжнародну технічну допомогу. Дослідники наголошують, що формування ефективної системи фінансування соціальних підприємств є передумовою їх сталого розвитку та масштабування інноваційних рішень [4]. Крім того, залучення приватних інвесторів до соціальних проєктів сприяє поширенню принципів імпакт-інвестування та зміцненню довіри до соціально орієнтованого бізнесу.

Війна в Україні стала потужним каталізатором розвитку соціального підприємництва та соціальних інновацій. Підприємства, що інтегрують соціальну місію у свою діяльність, демонструють вищий рівень адаптивності, гнучкості та довгострокової стійкості. Дослідження свідчать, що соціальне підприємництво в умовах війни перетворюється на вагомий сектор економіки, який формує нові підходи до відновлення країни [5]. У післявоєнний період роль соціальних інновацій лише зростатиме, оскільки вони сприятимуть інтеграції ветеранів, відбудові громад, розвитку локального виробництва та формуванню інклюзивної економіки.

У стратегічній перспективі соціальні інновації формують нову парадигму розвитку підприємств, що базується на принципах довгострокової відповідальності, партнерства та збалансованості інтересів. Вони забезпечують синергію між економічною ефективністю та соціальною справедливістю, сприяють зростанню репутаційного капіталу підприємств і підвищенню їх інвестиційної привабливості. Таким чином, соціальні інновації є не лише

інструментом вирішення актуальних соціальних проблем, але й стратегічним ресурсом забезпечення сталого економічного розвитку підприємств в умовах трансформації національної економіки.

У м. Вінниці на базі Вінницького обласного молодіжного центру «Квадрат» запрацювала соціальна кав'ярня Coffee in the Square, де частина прибутку (10 %) переказується на підтримку молодіжних просторів у територіальних громадах області – це соціальне підприємництво, яке поєднує бізнес-діяльність із підтримкою соціальних ініціатив і розвитку молоді. У Вінницькій області діє конкурс Support for micro-entrepreneurship of war veterans and their families, у рамках якого ветерани отримали гранти на розвиток власних мікропідприємств – кафе, ветклінік чи тепличних господарств; такі ініціативи не лише створюють робочі місця, а й допомагають соціальній інтеграції ветеранів у мирне життя . Також у регіоні проводяться тренінги та навчальні заходи з соціального підприємництва для волонтерських центрів і громадських організацій, що сприяє поширенню знань і практик створення соціальних бізнес-ініціатив.

Інший приклад – розвиток громадського навчального середовища: місто Вінниця приєдналося до мережі UNESCO Learning Cities, де реалізуються програми безкоштовного навчання для дорослих, підтримки внутрішньо переміщених осіб та підвищення цифрової грамотності – це ініціативи, що зміцнюють соціальну інтеграцію та сприяють життєвим навичкам мешканців. Ці приклади демонструють, як у Вінницькій області соціальні інновації поєднують підприємницьку ініціативу, громадську активність та підтримку вразливих груп задля сталого розвитку громад.

Для масштабування соціальних інновацій в Україні доцільно створити національну мережу центрів соціальних інновацій на базі провідних університетів і регіональних бізнес-інкубаторів. Такі центри можуть виконувати функції акселераторів соціальних стартапів, забезпечувати менторську підтримку, юридичний супровід, допомогу в розробці бізнес-моделей та оцінюванні соціального ефекту.

Важливо, щоб вони працювали у форматі тристороннього партнерства «держава – бізнес – громада», формуючи сталі інноваційні екосистеми на регіональному рівні.

Другим стратегічним кроком може стати запровадження програми соціальних ваучерів для підприємств, які працевлаштовують ветеранів, осіб з інвалідністю, внутрішньо переміщених осіб та молодь без досвіду роботи.

Такий механізм може передбачати компенсацію частини заробітної плати або податкові пільги протягом перших 12–24 місяців працевлаштування. Це дозволить знизити ризики для бізнесу та водночас стимулюватиме соціальну інтеграцію.

Важливим напрямом є формування фонду імпакт-інвестування з державно-приватною участю. Його завданням стане фінансування проєктів у сферах зеленої енергетики, переробки відходів, інклюзивного виробництва,

реабілітаційних послуг та соціальної інфраструктури. На відміну від традиційних грантів, імпакт-інвестування передбачає повернення інвестицій за умови досягнення вимірюваного соціального результату, що підвищує ефективність використання ресурсів.

Доцільно також запровадити механізм соціальних облігацій, коли приватні інвестори фінансують соціальні програми (наприклад, зменшення безробіття серед молоді або реабілітацію ветеранів), а держава компенсує вкладені кошти лише за умови досягнення чітко визначених показників. Це стимулюватиме орієнтацію на результат і підвищить прозорість соціальних програм.

Окрему увагу слід приділити цифровій інфраструктурі. Створення національної онлайн-платформи соціальних підприємств дозволить об'єднати виробників соціально орієнтованої продукції, інвесторів та споживачів. Платформа може містити відкриті показники соціального впливу, рейтинги, систему краудфандингу та інструменти електронних закупівель. Це підвищить довіру до сектору та забезпечить масштабування успішних моделей.

У контексті післявоєнного відновлення доцільним є розвиток ветеранського підприємництва через комплексну систему підтримки: грантові програми, пільгове кредитування, навчальні курси, психологічний супровід та бізнес-менторство. Важливо інтегрувати ці заходи в регіональні стратегії розвитку, створюючи кластери соціального виробництва у сферах агропереробки, будівництва, енергетики та ІТ.

Перспективним напрямом є розвиток циркулярної економіки на рівні громад. Муніципальні центри переробки, ремонту та повторного використання ресурсів можуть створювати робочі місця та зменшувати екологічне навантаження. Такі ініціативи доцільно поєднувати з програмами екологічної освіти та підтримки малого бізнесу.

Важливим є інтегрування соціального підприємництва в освітні програми університетів і закладів професійної освіти. Вивчення основ імпакт-менеджменту, соціального маркетингу та оцінювання соціального ефекту сприятиме формуванню нового покоління підприємців, орієнтованих на сталий розвиток.

На законодавчому рівні варто створити офіційний реєстр соціальних підприємств із чіткими критеріями сертифікації. Це дозволить забезпечити податкові стимули, доступ до державних закупівель та спеціальних програм фінансування. Державні закупівлі можуть містити соціальний компонент, надаючи пріоритет компаніям, що створюють соціальну додану вартість.

У підсумку, розширення соціальних інновацій в Україні має базуватися на системній державній підтримці, розвитку імпакт-інвестування, цифровізації, освітніх реформах і партнерстві між бізнесом та громадами. Такий підхід дозволить поєднати економічне відновлення країни з довгостроковою соціальною стабільністю та екологічною збалансованістю.

1. Белінська Я. В., Юр'єва П. Б. Соціальне підприємництво як інноваційний механізм

досягнення цілей сталого розвитку: зарубіжний досвід та уроки для України // Ефективна економіка. – 2025. – № 5. – С. 12–25.
2. Завадських Г. М., Тебенко В. М. Інноваційний потенціал соціального підприємництва в контексті воєнного стану та сталого розвитку // Збірник наукових праць Таврійського державного агротехнологічного університету (економічні науки). – 2025. – Вип. 55. – С. 34–50.
3. Борисюк С., Мещан І., Кузьміна М., Лоцман С. Інноваційні підходи до організації соціальної роботи на підприємствах у прифронтових районах // Humanitas. – 2025. – № 1. – С. 5–18.
4. Ільченко В. М., Пістунова В. О. Можливості фінансування соціального підприємництва в Україні // Підприємництво та інновації. – 2023. – № 26. – С. 45–60.
5. Валюс Л. О. Війна в Україні як каталізатор розвитку соціального підприємництва // Трансформаційна економіка. – 2023. – № 2 (02). – С. 22–36.

ЛИНДА ОЛЕСЯ, здобувачка вищої освіти
Науковий керівник – **САВРАС ІРИНА**, к.е.н, доцентка,
доцентка кафедри менеджменту,
Львівський торговельно-економічний університет

ІНСТРУМЕНТИ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ СИСТЕМИ МЕНЕДЖМЕНТУ ОРГАНІЗАЦІЇ

У сучасних реаліях ефективність функціонування організації значною мірою визначається рівнем сформованості та результативності її системи менеджменту. Зростання конкуренції, цифровізація бізнес-процесів, динамічність зовнішнього середовища та підвищення вимог з боку споживачів актуалізують необхідність постійного вдосконалення управлінських підходів і практик. У цьому контексті особливого значення набуває застосування інструментів, спрямованих на підвищення ефективності системи менеджменту організації.

Система менеджменту охоплює сукупність методів, функцій, механізмів та управлінських рішень, що забезпечують досягнення стратегічних і тактичних цілей організації. Її ефективність проявляється у здатності організації адаптуватися до змін, раціонально використовувати ресурси, забезпечувати стабільні результати діяльності та формувати конкурентні переваги. Саме тому дослідження інструментів підвищення ефективності системи менеджменту є актуальним як з теоретичної, так і з практичної точки зору.

Сучасна управлінська практика показує, що підвищення ефективності системи менеджменту організації досягається шляхом комплексного використання взаємопов’язаних управлінських інструментів, які охоплюють стратегічний, операційний та функціональний рівні управління.

Під *інструментами підвищення ефективності системи менеджменту* розуміємо сукупність підходів, методів, управлінських механізмів і систем, що забезпечують практичну реалізацію управлінських функцій та сприяють досягненню цілей організації. Такий підхід дозволяє не обмежуватися окремими методами управління, а розглядати інструменти у їх взаємозв’язку та системній єдності.

Зосередимо увагу на найбільш поширених і результативних інструментах, застосування яких безпосередньо впливає на підвищення ефективності системи менеджменту організації.

Одним із важливих інструментів підвищення ефективності системи менеджменту організації є *використання сучасних інформаційних систем управління*. Їх упровадження зумовлене зростанням обсягів управлінської інформації, ускладненням бізнес-процесів та необхідністю оперативного прийняття обґрунтованих управлінських рішень.

ERP-системи, CRM-платформи та інші цифрові управлінські рішення забезпечують інтеграцію даних з різних функціональних підсистем організації, сприяють автоматизації процесів планування, обліку, аналізу та контролю, а

також підвищують узгодженість дій між структурними підрозділами. Використання інформаційних систем управління дозволяє мінімізувати вплив людського фактору на управлінські процеси, підвищити точність інформації та забезпечити прозорість управління.

Як зазначають сучасні дослідники, цифровізація менеджменту сприяє скороченню управлінських витрат, підвищенню ефективності використання ресурсів і здатності організації оперативно реагувати на зміни зовнішнього середовища, що в підсумку позитивно впливає на загальні результати діяльності. [1, с.70].

Важливу роль у підвищенні результативності системи менеджменту організації відіграє *застосування систем оцінювання ефективності діяльності*, зокрема ключових показників ефективності (KPI) та збалансованої системи показників (Balanced Scorecard) [2, с. 72]. Зазначені інструменти спрямовані на формування чіткого взаємозв'язку між стратегічними цілями організації та конкретними вимірюваними результатами діяльності на різних рівнях управління.

Використання KPI та BSC забезпечує систематичний моніторинг досягнення запланованих показників, підвищує прозорість управлінських процесів і створює підґрунтя для своєчасного коригування управлінських рішень. Крім того, впровадження систем оцінювання ефективності сприяє підвищенню відповідальності персоналу за результати роботи, узгодженню дій структурних підрозділів та орієнтації працівників на досягнення стратегічних пріоритетів розвитку організації. Ефективне застосування KPI позитивно впливає на результативність діяльності підприємства та посилює керованість системи менеджменту в цілому.

Не менш важливим інструментом підвищення ефективності системи менеджменту організації є *процесний підхід до управління*, який передбачає орієнтацію не на окремі управлінські функції чи структурні підрозділи, а на бізнес-процеси як цілісні об'єкти управління [3]. Такий підхід забезпечує комплексне бачення діяльності організації, дозволяє чітко визначати межі процесів, їх взаємозв'язки та відповідальних осіб.

Використання методологій Lean, Six Sigma та BPM-інструментів створює можливості для ідентифікації неефективних операцій, скорочення втрат ресурсів, підвищення якості результатів діяльності та оптимізації внутрішніх управлінських взаємозв'язків. Процесне управління сприяє стандартизації та регламентації діяльності, підвищенню прозорості управлінських процесів і формуванню гнучкої системи менеджменту, здатної оперативно адаптуватися до змін ринкового середовища та вимог зовнішніх стейкхолдерів.

Окреме місце серед інструментів підвищення ефективності системи менеджменту організації займає *управління людськими ресурсами*, зокрема розвиток управлінських компетентностей, мотивації персоналу та формування організаційної культури [4].

Сучасні підходи до менеджменту акцентують увагу на ролі персоналу як

ключового стратегічного ресурсу, від якості використання якого залежить результативність управлінських рішень і досягнення цілей організації. Застосування інструментів тайм-менеджменту, розвитку командної взаємодії, а також систем навчання і професійного розвитку персоналу сприяє підвищенню продуктивності праці, рівня залученості працівників та якості виконання управлінських функцій.

Ефективна система мотивації, орієнтована на досягнення результатів і розвиток компетентностей, забезпечує узгодження інтересів персоналу зі стратегічними пріоритетами організації. Як підтверджують результати наукових досліджень, комплексний розвиток людських ресурсів є одним із важливих чинників підвищення загальної ефективності системи менеджменту та її стійкості в умовах динамічного зовнішнього середовища.

Таким чином, інструменти підвищення ефективності системи менеджменту організації мають комплексний характер та потребують узгодженого й системного застосування з урахуванням специфіки діяльності підприємства, рівня його розвитку, стратегічних цілей і впливу зовнішнього середовища. Ефективність їх використання значною мірою залежить від інтеграції управлінських підходів, методів і технологій у єдину систему, що забезпечує цілісність управління та орієнтацію на результат.

У результаті дослідження даної проблеми встановлено, що підвищення ефективності системи менеджменту організації можливе за умови послідовного та комплексного використання сучасних управлінських інструментів. Найбільш результативними серед них є інструменти цифровізації управління, системи оцінювання ефективності діяльності, процесний підхід до організації бізнес-процесів, а також розвиток людського потенціалу як ключового ресурсу організації.

Застосування зазначених інструментів сприяє підвищенню адаптивності організації до змін зовнішнього середовища, раціональному використанню ресурсів, покращенню якості управлінських рішень та забезпеченню досягнення стратегічних цілей розвитку.

1. Кондратюк М. В., Москова О. А., Шевцов Д. С. Сучасні інструменти для забезпечення ефективного управління на підприємстві. *Вісник економіки транспорту і промисловості.* 2024. № 85. С. 67-74. URL: https://doi.org/10.18664/btie.85.306313.
2. Таранич О., Якимова Н. Лігус Г. 2025. Ключові показники ефективності як інструмент удосконалення менеджменту організацій. *Економіка і організація управління.* 2025. С. 65-78. URL: https://doi.org/10.31558/2307-2318.2024.4.7.
3. Козенков Д., Альошина Т., Гайдук І. Процесний підхід до управління підприємством. *Економіка та суспільство.* 2022. № (38). URL: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-38-67.
4. Черевко О., Назаренко С., Приймак К. Тайм-менеджмент як інструмент підвищення ефективності використання робочого часу в умовах сучасного бізнесу. Економіка та суспільство. 2024. № (68). URL: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-68-54.

ЛЯХ ЄЛИЗАВЕТА, здобувач вищої освіти
Науковий керівник – **БУРКОВСЬКА АННА**,
доктор філософії (економіка), доцент
кафедри менеджменту, бізнесу та адміністрування,
Миколаївський національний аграрний університет, м. Миколаїв

МОТИВАЦІЯ ПРАЦІВНИКІВ ЯК ФАКТОР ЕКОНОМІЧНОЇ БЕЗПЕКИ ПІДПРИЄМСТВА

Мотивація працівників у сучасних умовах господарювання виступає не лише інструментом підвищення продуктивності праці, а й важливим фактором забезпечення економічної безпеки підприємства. В умовах зростаючої конкуренції, нестабільності ринкового середовища та постійних трансформацій саме людський капітал стає стратегічним ресурсом, від якого залежить здатність підприємства зберігати фінансову стабільність, протидіяти внутрішнім і зовнішнім загрозам та забезпечувати довгостроковий розвиток [1].

Економічна безпека підприємства охоплює фінансову стійкість, кадрову стабільність, інноваційний потенціал, інформаційну захищеність і здатність адаптуватися до змін. У цьому контексті мотивація працівників виступає внутрішнім механізмом зміцнення кожного з цих компонентів [2]. Високий рівень залученості персоналу сприяє підвищенню продуктивності, зниженню плинності кадрів, мінімізації помилок у виробничих і управлінських процесах. Мотивований працівник більш відповідально ставиться до виконання своїх обов'язків, дотримується корпоративних стандартів і орієнтується на досягнення стратегічних цілей підприємства.

Фінансовий аспект економічної безпеки безпосередньо пов'язаний із результативністю праці. Справедлива система оплати, прозорі механізми преміювання та визнання досягнень формують у працівників відчуття стабільності й довіри до керівництва [3]. У свою чергу це зменшує ризики внутрішніх конфліктів, зловживань і втрат, пов'язаних із низькою дисципліною чи байдужістю до результатів діяльності підприємства. Таким чином, мотиваційна політика стає інструментом профілактики економічних загроз, що виникають через людський фактор.

Особливого значення набуває нематеріальна мотивація, яка включає можливості професійного розвитку, участь у прийнятті рішень, формування позитивного соціально-психологічного клімату та корпоративної культури довіри [4]. Коли працівники відчувають свою значущість і перспективу зростання, вони більш схильні до інноваційної активності та ініціативності. Це зміцнює інноваційний потенціал підприємства, що є важливим елементом його економічної безпеки в умовах технологічних змін і ринкової конкуренції.

Мотивація також впливає на інформаційну та репутаційну безпеку. Лояльний персонал менше схильний до витоку конфіденційної інформації чи дій, що можуть завдати шкоди іміджу компанії [5]. Натомість працівники стають амбасадорами бренду роботодавця, сприяючи формуванню позитивної

ділової репутації та підвищенню інвестиційної привабливості підприємства.

У стратегічному вимірі мотивація працівників повинна бути інтегрована в загальну систему управління економічною безпекою. Це передбачає узгодження цілей персоналу з корпоративною стратегією, формування чітких критеріїв оцінювання результатів діяльності та створення механізмів зворотного зв'язку. Лише за умови системного підходу мотивація перетворюється з короткострокового стимулу на довгостроковий фактор стійкості та розвитку [3].

В умовах цифровізації та зростання ролі інтелектуальної праці особливої актуальності набуває створення середовища, у якому працівники можуть реалізувати свій творчий потенціал. Інноваційна активність персоналу прямо впливає на здатність підприємства своєчасно реагувати на технологічні зміни та зберігати конкурентоспроможність [1]. Мотивація до навчання, підвищення кваліфікації та освоєння нових компетентностей зміцнює кадрову безпеку, зменшуючи залежність підприємства від зовнішнього ринку праці та дефіциту спеціалістів. Не менш важливою є роль мотивації у формуванні антикризової стійкості [4]. Під час економічних потрясінь або структурних змін саме згуртований і вмотивований колектив здатний підтримати реалізацію стратегічних рішень керівництва.

Отже, мотивація працівників є одним із ключових чинників економічної безпеки підприємства. Вона забезпечує стабільність кадрового потенціалу, підвищує ефективність використання ресурсів, сприяє зниженню ризиків і зміцненню конкурентних позицій. У сучасній економіці саме гармонійне поєднання матеріальних і нематеріальних стимулів формує основу для стійкого функціонування підприємства та його здатності протистояти внутрішнім і зовнішнім викликам.

1. Сікун О. А. Мотивація як чинник підвищення ефективності праці персоналу підприємства. *Молодий вчений.* 2019. № 1 (65). С. 506–510..

2. Бурковська А.І., Дубенюк Я.О. Маркетингова стратегія як елемент управління підприємством в умовах українського сьогодення. *Modern Economics.* 2024. № 44(2024). С. 36-40. DOI: https://doi.org/10.31521/modecon.V44(2024)-05. 5.

3. Борданова Л.С., Семенченко Н.В., Попович Ж.В. Особливості формування та упровадження кадрової політики на підприємстві. *Економіка та держава.* 2022. №6. С. 54-59.

4. Дячков Д. Мотиваційний механізм управління персоналом підприємства як засіб забезпечення кадрової безпеки. *Herald of Khmelnytskyi National University. Economic sciences.* 2025. 340(2), С. 495–500. DOI: doi:10.31891/2307-5740-2025-340-78.

5. Бурковська А.І., Гончаренко М.О., Різун В.Р. Управління кадровою політикою сільськогосподарських підприємств в контексті мотивації праці. *Modern Economics.* 2023. № 41(2023). С. 19-23. DOI: https://doi.org/10.31521/modecon.V41(2023)-03.

МАЛЮГА ВІТАЛІНА, викладач, спеціаліст першої категорії ВСП «Львівський фаховий коледж ЛНУП», м. Львів

ЕКОНОМІЧНЕ ОБҐРУНТУВАННЯ ТА ІННОВАЦІЙНІ ПІДХОДИ ДО УПРАВЛІННЯ ЕНЕРГОЕФЕКТИВНІСТЮ В БУДІВНИЦТВІ

У сучасних умовах трансформації будівельної галузі та глобального тренду на «зелену» економіку, питання енергоефективності стають фундаментальними для забезпечення конкурентоспроможності підприємств. Економіка будівництва сьогодні виходить за межі простого розрахунку кошторисної вартості зведення об'єкта; вона фокусується на управлінні повним життєвим циклом будівлі. Нестабільність цін на енергоносії та жорсткі екологічні нормативи зумовлюють необхідність впровадження інноваційних систем моніторингу та прогнозування енергоспоживання ще на етапі інвестиційного планування та проектування [4].

Традиційні підходи до енергоменеджменту в будівництві, які базувалися на регресійному аналізі або ручному знятті показників, уже не відповідають вимогам часу через високу похибку (10-20%) та низьку оперативність. Інноваційний розвиток будівельних підприємств сьогодні нерозривно пов'язаний з цифровою трансформацією. Впровадження IoT-сенсорів, інтелектуальних лічильників (smart meters) та хмарних платформ обробки даних дозволяє сформувати якісну інформаційну базу для стратегічного управління.

Особливого значення набуває технологія «Цифрових двійників» (Digital Twin), яка дозволяє проводити імітаційне моделювання енергетичних процесів об'єкта будівництва. Це дає змогу інвесторам та девелоперам оцінити економічну ефективність енергозберігаючих заходів ще до їхнього практичного впровадження, мінімізуючи фінансові ризики [2].

Інвестиційна привабливість та економічна ефективність. Застосування інтелектуальних систем прогнозування, що базуються на нейромережевих архітектурах (LSTM, GRU) та гібридних моделях (ARIMA, XGBoost), дозволяє досягти вражаючої точності прогнозів із середньою похибкою не більше 3–5%. З точки зору економіки будівництва, це має прямий вплив на:

1. Оптимізацію операційних витрат (OPEX): Своєчасне виявлення аномалій та прихованих втрат дозволяє знизити витрати на енергоспоживання на 10-25%.
2. Підвищення капіталізації об'єктів: Енергоефективні будівлі мають вищу ринкову вартість та є більш привабливими для довгострокових інвесторів.
3. Скорочення термінів окупності інвестицій: Завдяки точному моделюванню енергетичних потоків, період повернення коштів, вкладених у термомодернізацію чи інноваційне інженерне обладнання, суттєво скорочується.

Для досягнення сталого економічного розвитку будівельне підприємство має дотримуватися чіткого алгоритму трансформації енергетичної стратегії.

Першочерговим кроком є повний аудит існуючої інфраструктури та визначення ключових точок моніторингу. Наступним етапом є створення аналітичної екосистеми, де дані проходять процес попередньої обробки (очищення від викидів, нормалізація) та використовуються для навчання прогностичних моделей [3].

Така система трансформує управління енергоресурсами з реактивного, що фіксує фактичні збитки, у проактивне, яке передбачає майбутні сценарії споживання залежно від зовнішніх чинників – температурного режиму чи виробничого навантаження [1].

Попри очевидні переваги, процес широкого впровадження таких інновацій у будівництві супроводжується певними бар'єрами. Висока вартість початкових інвестицій у сенсорну інфраструктуру та гострий дефіцит спеціалістів, які володіють знаннями одночасно в галузях Data Science та будівельної інженерії, уповільнюють темпи цифровізації [5].

Проте в довгостроковій перспективі подолання цих викликів є необхідною умовою для виживання на ринку. Моделювання процесів енергоспоживання стає не просто технічним завданням, а ключовим інструментом підвищення енергоефективності в умовах глобальної цифровізації економіки.

Інтеграція сучасних методів аналізу та моделювання енергоспоживання в практику економіки будівництва забезпечує науково обґрунтоване управління ресурсами. Це дозволяє будівельним підприємствам не лише адаптуватися до нестабільності енергетичних ринків, а й формувати нові стандарти сталого розвитку, що є критично важливим для залучення інвестицій та забезпечення екологічної безпеки у майбутньому.

1. Державні будівельні норми України. Енергозбереження та енергоефективність будівель: ДБН В.1.2-11:2021. Чинні від 01.09.2022. Київ : Міністерство розвитку громад та територій України, 2021. 47 с. URL: https:// dergbud.org.ua/enerhoefektyvnist-budivelua.html (дата звернення 18.02.2026).
2. Клименко С. В. Аналіз енергоефективних технологій у житловому будівництві. *Наукові праці НАУ*. 2022. Том 30, випуск 1. С. 45-59.
3. Маркіна І.А., Таран-Лала О.М., Яхницька В.П. Стратегічні аспекти ефективності менеджменту стійким розвитком підприємства в умовах конкурентного бізнес-середовища. *Економіка та держава*. 2020. № 11. С. 24–27.
4. Стратегії управління енергоефективністю будівельних підприємств: види та особливості. *Інноваційна економіка*, вип. 1, Травень 2024, с. 118-24, https://inneco.org/index.php/innecoua/article/view/1197
5. Maione G. An energy company's journey toward standardized sustainability reporting: addressing governance challenges. *Transforming Government: People, Process and Policy*. 2023. Vol. 17. No. 3. P. 356-371.

МАРЕНИЧ ТЕТЯНА, д.е.н., професор,
головний науковий співробітник відділу економіки,
менеджменту та трансферу інновацій в тваринництві,
Інститут тваринництва НААН України, м. Харків

ТЕХНОЛОГІЧНА МОДЕРНІЗАЦІЯ ПІДПРИЄМСТВ ТВАРИННИЦТВА В КОНТЕКСТІ СТАЛОГО ЕКОНОМІЧНОГО РОЗВИТКУ

У сучасних умовах трансформації аграрного сектору економіки та посилення глобальної конкуренції особливої актуальності набувають питання забезпечення сталого економічного розвитку підприємств тваринництва. Динамічність ринкового середовища, зростання вимог до якості та безпечності продукції, посилення екологічних стандартів і необхідність раціонального використання ресурсів зумовлюють потребу в технологічній модернізації виробництва як стратегічному напрямі підвищення конкурентоспроможності суб'єктів господарювання.

У межах сучасної науково-технічної парадигми поняття «технологія» інтерпретується як у широкому, так і у вузькому значеннях. Технологія в широкому значенні визначається як обсяг знань, які можна використовувати для виробництва товарів і послуг з економічних ресурсів. Технологія у вузькому значенні – це спосіб перетворення речовини, енергії, інформації в процесі виготовлення продукції, обробки і переробки матеріалів, складання готових виробів, контроль якості, управління [1, с. 334].

Технології у тваринництві можна класифікувати за різними ознаками. Втім доцільно виділити наступні їх основні характеристики: технології розробляються з метою розв'язання конкретних практичних або теоретичних проблем; вони зазнають еволюційних змін і ускладнюються відповідно до поступу наукового знання та технічного прогресу; технології трансформують форми та механізми комунікації, професійної діяльності й навчання; їх вплив на суспільство є амбівалентним і може проявлятися як у позитивних, так і в негативних наслідках.

Під технологічною модернізацією підприємств тваринництва розуміємо системне оновлення технологій і виробничих процесів з метою підвищення продуктивності, ефективності та екологічної стійкості підприємств. Така модернізація має супроводжуватися впровадженням інноваційних і ресурсоефективних технологій, які забезпечать зростання продуктивності сільськогосподарських тварин, якості продукції тваринництва та підтримку принципів сталого економічного розвитку суб'єктів господарювання та сільських територій.

Технологічна модернізація підприємств тваринництва передбачає комплексне оновлення виробничо-технічної бази, впровадження інноваційних технологій утримання та годівлі тварин, автоматизацію й цифровізацію виробничих процесів, застосування сучасних систем контролю якості та біобезпеки. Її реалізація спрямована не лише на зростання обсягів виробництва,

а й на підвищення продуктивності праці, зниження собівартості продукції, мінімізацію втрат ресурсів та зменшення негативного впливу на довкілля.

У контексті сталого економічного розвитку модернізація технологічних процесів має інтегрувати економічну, екологічну та соціальну складові. Економічний ефект проявляється у зростанні рентабельності виробництва, підвищенні фінансової стійкості та інвестиційної привабливості підприємств. Екологічний аспект пов'язаний із впровадженням ресурсозберігаючих та енергоефективних технологій, систем утилізації відходів, зниженням викидів парникових газів і раціональним використанням земельних та водних ресурсів. Соціальна складова відображається у створенні безпечних умов праці, підвищенні кваліфікації персоналу, розвитку сільських територій і зміцненні продовольчої безпеки держави.

Важливим напрямом технологічної модернізації є цифрова трансформація підприємств тваринництва, що передбачає використання систем моніторингу стану тварин, автоматизованого управління мікрокліматом, обліку та аналізу виробничих показників. Застосування інформаційно-аналітичних платформ сприяє підвищенню точності управлінських рішень, оптимізації витрат і формуванню адаптивних виробничих стратегій. У результаті забезпечується підвищення ефективності використання виробничого потенціалу та зміцнення ринкових позицій підприємств. Зокрема, підкреслюючи значення цифрової трансформації в аграрному секторі, у дослідженні [2, с. 276] визначено, що вплив цифрових технологій на інноваційний розвиток аграрних підприємств з урахуванням техніко-технологічного аспекту є всеосяжним і трансформаційним, змінюючи саму суть сільськогосподарського виробництва. На думку вченого, це вже не просто допоміжні інструменти, а ключові драйвери інновацій, що проникають у кожен техніко-технологічний аспект агробізнесу. У праці [3, с. 227] сформульовано висновок, що цифрова трансформація є не лише технічним процесом модернізації, а й інституційним зрушенням, що змінює логіку функціонування аграрного підприємства, підвищує його гнучкість, прозорість та здатність до адаптації.

Разом із тим, сучасні інноваційні технології впроваджуються в тваринництві України досить повільно, незважаючи на їхні очевидні переваги та нові можливості, які вони відкривають для розвитку галузі.

Передові інноваційні технології та стартапи з автоматизації й роботизації в агропромисловому виробництві вже понад 20 років активно застосовуються в сільському господарстві США, Китаю та країн ЄС. Зокрема, це стосується роботизованих систем доїння з їх комплексною інтеграцією в розумне середовище – Smart Farm. Концепцію Smart Farm розглядають як передову модель ведення сільського господарства, що ґрунтується на значній економії праці та виробництві продукції високої якості завдяки впровадженню цифрових і роботизованих технологій. За деякими оцінками, в Україні загалом працює близько 40 роботизованих доїльних систем. Одними з перших їх упровадили ще у 2013 році в ТДВ «Терезино» Білоцерківського району Київської області [4].

Для вітчизняного ринку ці роботизовані системи доїння вже не є чимось новим чи невідомим, однак вони залишаються дороговартісними. Загалом застосування роботизованих систем у тваринництві кардинально змінює не лише сам технологічний процес виробництва, а й підходи до керування цим напрямом аграрного бізнесу.

При певних позитивних явищах техніко-технологічного оновлення аграрного виробництва його рівень залишається недостатнім, що зумовлено, на думку Лупенка Ю.О., Захарчука О.В. і Могилової М.М., перш за все фінансовими проблемами сільгоспвиробників і проблемами ринку сільськогосподарської техніки [5, с. 7]. Реалізація процесів модернізації потребує стійких джерел фінансування та значних інвестицій, включаючи власні та кредитні кошти, фінансову підтримку (дотації та субсидії), гранти, допомогу міжнародних партнерів. Основними механізмами державної підтримки є пільгові кредити, надання техніки в лізинг, часткова компенсація вартості придбання складної техніки, податкові пільги та ін. [5, с. 9]. Диверсифікація джерел фінансування модернізації технологічних процесів у тваринництві має здійснюватися відповідно до пріоритетних напрямів розвитку галузі.

Використання сучасної техніки й обладнання для підвищення технологічного рівня агровиробників, які тривалий час функціонують у несприятливому бізнес-середовищі з низки причин, потребує значних фінансових ресурсів. Зокрема, за експертними оцінками інвестиції в молочне скотарство можуть досягати приблизно 8–10 тис дол. США з розрахунку на одну корову зі шлейфом (це включає будівництво корівника, закупівлю обладнання, інфраструктуру тощо). При цьому строк окупності проєкту – понад 8 років [6].

В останні роки внаслідок воєнних дій в Україні та їх комплексного впливу на економіку, зокрема на сільське господарство, не відбувається належної акумуляції фінансових ресурсів і стабілізації діяльності більшості суб'єктів господарювання. Натомість виникають нові виклики, серед яких – скорочення площ сільськогосподарських угідь, замінування територій, втрата майна, дефіцит кваліфікованих кадрів, порушення логістичних ланцюгів, підвищені безпекові ризики тощо. За таких умов фінансові ресурси підприємств спрямовуються передусім на підтримання безперервності виробничих процесів, а не на розвиток і модернізацію.

Водночас у повоєнний період відновлення аграрного сектору потребуватиме розв'язання стратегічних завдань, пов'язаних із забезпеченням продовольчої безпеки населення та формуванням доходної частини державного бюджету для повноцінного функціонування всіх сфер суспільного життя. У цьому контексті агровиробники повинні будуть адаптувати виробничі процеси до вимог сучасної аграрної політики, зокрема щодо впровадження європейських стандартів ведення сільського господарства. У галузі тваринництва це передбачає екологізацію виробництва, забезпечення

добробуту та здоров'я тварин, дотримання вимог до якості та безпечності кормів, а також підвищення біобезпеки та простежуваності продукції. Відповідність вимогам ЄС сприятиме підвищенню якості та безпечності харчових продуктів, а також їх конкурентоспроможності на ринку. У зв'язку з цим агротоваровиробникам необхідно активно опановувати європейські норми та стандарти, що передбачає забезпечення прозорості виробничих процесів, простежуваності продукції, дотримання вимог та сертифікації.

Отже, реалізація процесів модернізації аграрних підприємств потребує значних інвестиційних ресурсів, удосконалення механізмів державної підтримки та формування сприятливого інституційного середовища. Доцільним є розвиток програм стимулювання інноваційної діяльності, розширення доступу до фінансових інструментів, а також активізація співпраці між науковими установами й виробничими структурами з метою трансферу сучасних технологій.

Технологічна модернізація підприємств тваринництва є ключовою передумовою забезпечення їх сталого економічного розвитку. Комплексне оновлення виробничих процесів, інтеграція інноваційних рішень та орієнтація на принципи ресурсоефективності й екологічної відповідальності формують основу довгострокової конкурентоспроможності галузі та сприяють зміцненню економічної стабільності аграрного сектору в цілому.

1. Історія, філософія, соціологія науки і технологій: навч. посіб. для магістрантів та аспірантів / В. І. Онопрієнко, М. В. Онопрієнко; НАН України, Центр. гуманітар. освіти, фізико-техн. навч.-наук. центр. Київ : ДП Інформ.-аналіт. агенство, 2014. 445 с. URL: https://stepscenter.org.ua/wp-content/uploads/2015/11/BOOK-SOZIOLOG-11-07-2014.pdf (дата звернення: 19.02.2026).
2. Шерстюк О. В. Вплив цифрових технологій на інноваційний розвиток аграрних підприємств: техніко-технологічний аспект. *Бізнес Інформ*. 2025. № 6. С. 276–281. DOI: https://doi.org/10.32983/2222-4459-2025-6-276-281
3. Палій М., Канцедал Н. Цифрова трансформація як чинник підвищення конкурентоспроможності аграрних підприємств України. *Acta Academiae Beregsasiensis. Economics*. 2025. No 10. С. 226–239. DOI: 10.58423/2786-6742/2025-10-226-239
4. Кернасюк Ю., Гайденко О. Роботизовані системи у тваринництві. *Агробізнес сьогодні*. 26.02.2024. URL: https://agro-business.com.ua/agro/suchasne-tvarynnytstvo/item/29069-robotyzovani-systemy-u-tvarynnytstvi.html (дата звернення: 19.02.2026).
5. Лупенко Ю. О., Захарчук О. В., Могилова М. М. Наукове забезпечення техніко-технологічного оновлення аграрного виробництва в Україні. *Економіка АПК*. 2017. № 5. С. 5–12. URL: https://eapk.com.ua/web/uploads/pdf/e_apk_2017_5_3_-5-12.pdf (дата звернення: 19.02.2026).
6. Маковей Ю. Окупність молочної ферми становить 8 років. *Kurkul*. 08.01.2025. URL: https://kurkul.com/news/37638-okupnist-molochnoyi-fermi-stanovit-8-rokiv (дата звернення: 19.02.2026).

МАРТИНЕНКО ДМИТРО, здобувач вищої освіти
Науковий керівник – **ХАРЧЕНКО ТЕТЯНА**, к.е.н, доцент,
доцент кафедри менеджменту імені професора Л.І. Михайлової,
Сумський національний аграрний університет, м. Суми

УПРАВЛІННЯ ОРГАНІЗАЦІЙНИМИ ЗМІНАМИ ЯК ІНСТРУМЕНТ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ СТАЛОГО РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА

Сучасне підприємницьке середовище вирізняється високою мінливістю, невизначеністю та посиленою конкуренцією, що створює потребу у безперервному пристосуванні до змін як зовнішніх, так і внутрішніх факторів. У таких умовах управління організаційними трансформаціями набуває ключового значення, виступаючи ефективним механізмом забезпечення сталого розвитку підприємства, орієнтованого на довготривалу продуктивність, фінансову стійкість та виконання соціальних зобов'язань.

Сталий розвиток підприємства передбачає гармонійне поєднання економічних, соціальних та екологічних аспектів діяльності. Водночас реалізація таких цілей неможлива без трансформації внутрішніх процесів, управлінських підходів і корпоративної культури [3, с. 205]. Саме тому організаційні зміни виступають не лише реакцією на зовнішні виклики, а й проактивним інструментом формування конкурентних переваг.

Управління організаційними змінами варто розглядати як цілеспрямований процес планування, впровадження та контролю трансформацій у діяльності підприємства, спрямованих на підвищення його адаптивності та ефективності. До основних видів організаційних змін належать структурні, технологічні, кадрові та культурні зміни, кожен із яких має специфічні особливості реалізації та впливу на результати діяльності.

Особливого значення для забезпечення сталого розвитку відіграють інноваційні зміни, що пов'язані із впровадженням новітніх технологій, цифровізацією бізнес-процесів та модернізацією системи управління [2]. Інновації дозволяють підприємствам не лише підвищувати продуктивність праці та знижувати витрати, а й формувати нові ринки та задовольняти зростаючі потреби споживачів. У цьому контексті управління змінами стає ключовим механізмом інтеграції інновацій у діяльність підприємства.

Важливим аспектом є також взаємозв'язок між організаційними змінами та інвестиційною діяльністю. Реалізація масштабних змін потребує відповідного фінансового забезпечення, що актуалізує питання залучення інвестицій та ефективного їх використання. Інвестиції сприяють оновленню матеріально-технічної бази, розвитку людського потенціалу та впровадженню інноваційних рішень, що в сукупності забезпечує сталий розвиток підприємства.

Водночас впровадження організаційних змін часто супроводжується опором з боку персоналу, що може знижувати ефективність трансформаційних процесів. У зв'язку з цим важливим завданням менеджменту є формування сприятливого соціально-психологічного клімату, розвиток лідерства,

ефективних комунікацій та мотиваційних механізмів. Залучення працівників до процесу змін, підвищення рівня їх обізнаності та компетентності сприяє зниженню рівня опору та підвищенню результативності змін.

Крім того, ефективне управління організаційними змінами передбачає використання сучасних методів і підходів, зокрема стратегічного планування, управління проєктами, ризик-менеджменту та контролінгу. Важливим є також застосування системного підходу, який дозволяє враховувати взаємозв'язки між окремими елементами організації та забезпечувати узгодженість змін.

У контексті сталого розвитку значної актуальності набуває екологічна складова організаційних змін [1]. Підприємства все більше орієнтуються на впровадження ресурсозберігаючих технологій, зменшення негативного впливу на довкілля та дотримання принципів корпоративної соціальної відповідальності. Це не лише сприяє збереженню природних ресурсів, а й підвищує репутацію підприємства та його інвестиційну привабливість.

Управління організаційними змінами являє собою комплексний процес, що охоплює численні сфери діяльності підприємства та слугує ключовим механізмом підтримки його сталого розвитку. Ефективна реалізація змін дозволяє підприємствам адаптуватися до сучасних викликів, впроваджувати інновації, залучати інвестиції та забезпечувати довгострокову конкурентоспроможність.

Впровадження ефективної системи управління організаційними змінами є ключовою умовою досягнення стратегічних цілей підприємства та підтримки його стабільного розвитку в умовах економічних трансформацій.

1. Покотило Т. Управління організаційними змінами як складова забезпечення конкурентоспроможності підприємства. *Економіка та суспільство*. 2020. № 22. URL: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2020-22-91.
2. Сусіденко В., Болманенко О., Хащініна Г. Управління змінами в організаціях: підходи та інструменти в умовах воєнного стану в Україні. *Економіка та суспільство*. 2024. № 65. URL: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-65-130
3. Турчіна С.Г. Управління змінами - основа ефективної проектної діяльності аграрних підприємств. *Наукові інновації та передові технології*. Науковий журнал № 2 (16) 2023. С. 203-211 URL http://perspectives.pp.ua/index.php/nauka/issue/archive

МАРЦИНЮК КАРИНА, здобувач вищої освіти
Науковий керівник – **БУРКОВСЬКА АННА**,
доктор філософії (економіка), доцент
кафедри менеджменту, бізнесу та адміністрування,
Миколаївський національний аграрний університет, м. Миколаїв

ВПЛИВ БРЕНДУ МІСТА НА ПОПУЛЯРНІСТЬ ТУРИСТИЧНИХ ЛОКАЦІЙ В УМОВАХ СТАЛОГО РОЗВИТКУ

В умовах глобальної конкуренції за туристичні потоки бренд міста стає не просто маркетинговим інструментом, а стратегічним ресурсом довгострокового розвитку. Він формує цілісне уявлення про територію, задає емоційний тон сприйняття та впливає на рішення потенційних відвідувачів. У сучасному світі, де інформаційний простір перенасичений візуальними образами й символами, саме бренд допомагає місту вирізнитися, закріпити асоціації з певними цінностями та створити стійку репутацію [1]. Особливої ваги це набуває в умовах сталого розвитку, коли популярність туристичних локацій має поєднуватися з екологічною відповідальністю, соціальною інклюзивністю та економічною доцільністю.

Бренд міста є багатовимірним явищем, що охоплює історію, культурну спадщину, архітектурне середовище, гастрономію, подієвий простір і навіть стиль комунікації з туристами. Наприклад, Барселона асоціюється з модерністською архітектурою та креативною атмосферою, а Копенгаген позиціонує себе як столиця екологічних інновацій та велосипедної культури. У кожному випадку бренд не лише підсилює впізнаваність міста, а й спрямовує туристичні потоки до певних локацій, формуючи їхню популярність через символічний капітал [2].

Аналітичний підхід до цього питання демонструє, що сприйняття території має вимірюваний вплив на її туристичний потенціал: відповідно до міжнародних досліджень, зміна іміджу на 0,1 пункту може привести до зростання доходів від туризму на 12–21%, а також збільшення інвестиційних надходжень і залучення талантів до міста. Цей показник становить приблизно 23–37% у структурі економіки туризму та інвестицій, пов’язаних із брендом міста чи країни [1].

В умовах сталого розвитку бренд міста повинен виконувати регулятивну функцію. Якщо територія позиціонує себе як екологічно відповідальна, це стимулює розвиток зелених зон, пішохідних просторів, екологічного транспорту та збереження історичних пам’яток [2]. Туристичні локації в такому випадку стають не лише об’єктами споживання, а елементами гармонійного міського середовища [3]. Бренд, що акцентує увагу на автентичності та локальній культурі, підтримує розвиток малих підприємств, ремісничих ініціатив і локальних гастрономічних традицій, що сприяє збалансованому економічному зростанню [4].

В українському контексті вплив бренду міста на популярність туристичних

локацій набуває особливої актуальності в умовах відновлення та трансформації територій. Львів давно сформував імідж культурної столиці з акцентом на історичну спадщину та фестивальний рух, що забезпечує стабільний інтерес до його центральної частини та тематичних закладів [5]. Київ поєднує образ стародавнього духовного центру з динамікою сучасного мегаполіса, а Одеса розвиває бренд морського міста з унікальним гумором і мультикультурною історією. У кожному випадку бренд визначає не лише туристичний попит, а й характер розвитку інфраструктури, сервісу та міського простору [3].

Водночас надмірна популярність туристичних локацій може створювати ризики для сталого розвитку. Якщо бренд стимулює масовий туризм без урахування екологічних та соціальних обмежень, це призводить до перевантаження інфраструктури, зростання цін для місцевих жителів і втрати автентичності [4]. Тому сучасний підхід до брендингу міста має базуватися на принципах відповідального туризму, балансі між економічними вигодами та збереженням культурної й природної спадщини [5].

Таким чином, бренд міста виступає стратегічним чинником формування популярності туристичних локацій, але його ефективність визначається здатністю інтегрувати цінності сталого розвитку. Він не лише створює привабливий образ території, а й формує модель її майбутнього. Успішний бренд не обмежується логотипом чи рекламною кампанією, а відображає реальні практики міського управління, які забезпечують гармонійне співіснування туристів і місцевої громади, економічний поступ та екологічну рівновагу. Саме в такому поєднанні іміджу та відповідальності закладено основу довгострокової популярності туристичних локацій у глобальному просторі.

1. Вдовічена О., Шупрудько Н., Вовк С. Розвиток регіональних брендів (практика областей України). *Економіка і держава: Економічна наука*. 2020. № 11. С. 69–74.
2. Голіус В. Сучасні тенденції в дизайні брендування територій. *Актуальні питання гуманітарних наук.* 2021. Вип. 42(1). С. 74–79.
3. Shebanina O., Burkovska A., Poltorak A., Burkovska A., Petrenko V. Management of the Informational Potential of Eco-Hotels in the Conditions of Sustainable Development of Hospitality and Tourist Destinations Based on Agricultural Enterprises in Ukraine. Modern Economics. 2023. 41(2023), 147-155. DOI: https://doi.org/10.31521/modecon.V41(2023)-21.
4. Shebanina O., Burkovska A., Poltorak A., Burkovska A., Sukhorukova A. Hospitality Management Through the Development Of Tourism Infrastructure in the World: Trends and Perspectives in Terms of Sustainable Development. Modern Economics. 2024. 44(2024), 233-246. DOI: https://doi.org/10.31521/modecon.V44(2024)-34.
5. Довгаль О. В. Розвиток регіонального ресурсного потенціалу сільських територій: теорія, методологія, практика : монографія. Миколаїв : Швець В. М., 2018. 311 с.

МАРЧУК ВОЛОДИМИР, аспірант
Науковий керівник – **ІЛЬЧУК МИКОЛА** д.е.н., професор
Завідувач кафедри організації підприємництва та біржової діяльності
Національний університет біоресурсів і природокористування України

ДЕРЖАВНА ПІДТРИМКА АГРОБІЗНЕСУ В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ: ВИКЛИКИ ТА АДАПТАЦІЯ

Повномасштабна військова агресія суттєво трансформувала умови функціонування аграрного сектору України, що обумовило необхідність перегляду традиційних підходів до державної підтримки агробізнесу. В умовах воєнного стану аграрні підприємства стикаються з комплексом взаємопов'язаних викликів, серед яких руйнування виробничої та логістичної інфраструктури, мінування сільськогосподарських земель, обмежений доступ до фінансових ресурсів, зростання вартості матеріально-технічних ресурсів, дефіцит трудових ресурсів та підвищення рівня ризиків господарської діяльності.

За таких умов державна підтримка виступає ключовим стабілізуючим чинником функціонування агробізнесу. Як зазначає Д. Норт, ефективність економічної системи визначається якістю інституцій, які формують «правила гри» та забезпечують зниження невизначеності в умовах кризових явищ [1]. У контексті аграрного сектору це означає необхідність формування адаптивної інституційної системи державної підтримки, здатної оперативно реагувати на виклики воєнного часу.

Важливим теоретичним підґрунтям є також підхід О. Вільямсона, який акцентує увагу на ролі інституцій у мінімізації трансакційних витрат та підвищенні ефективності економічної діяльності [2]. У сфері агробізнесу це проявляється у спрощенні процедур доступу до фінансових ресурсів, зниженні адміністративних бар'єрів та забезпеченні прозорості механізмів державної підтримки.

Вітчизняні дослідники підкреслюють, що в умовах воєнного стану державна підтримка має бути спрямована не лише на компенсацію втрат, а й на стимулювання структурної трансформації аграрного сектору, розвиток переробки та підвищення доданої вартості продукції [3]. Це зумовлює необхідність переходу від переважно дотаційних механізмів до інвестиційно орієнтованих інструментів підтримки.

Практична реалізація державної підтримки в умовах воєнного стану включає широкий спектр фінансових інструментів: бюджетні дотації, податкові пільги, пільгове кредитування (зокрема за програмою «5–7–9 %»), компенсацію вартості техніки, грантові програми для малого агробізнесу, а також залучення міжнародної фінансової допомоги. Значну роль відіграють програми підтримки з боку міжнародних організацій (FAO, Світового банку, ЄБРР), які забезпечують фінансування відновлення виробництва, розвиток логістики та підвищення продовольчої резильєнтності.

Адаптація системи державної підтримки проявляється у гнучкому коригуванні її інструментів, цифровізації процедур, запровадженні електронних платформ (зокрема Державного аграрного реєстру), а також посиленні адресності допомоги. Важливим напрямом є розвиток механізмів страхування аграрних ризиків та гарантійних інструментів, що дозволяють зменшити фінансову вразливість аграрних підприємств.

Водночас існуюча система державної підтримки агробізнесу характеризується низкою суттєвих обмежень, що знижують її результативність і стримують розвиток галузі в умовах воєнного стану. Передусім це недостатність фінансових ресурсів, зумовлена обмеженими можливостями державного бюджету та зростанням витрат на оборону, що призводить до скорочення обсягів підтримки або їх нестабільності. Не менш важливою проблемою є нерівномірність доступу до програм підтримки, коли переваги отримують переважно великі агрохолдинги, тоді як малі та середні виробники стикаються з труднощами у залученні фінансування через складні процедури, недостатню інформованість або відсутність належного забезпечення.

Окремо слід відзначити фрагментарність інституційного забезпечення, яка проявляється у відсутності належної координації між органами державної влади, дублюванні функцій, недостатній узгодженості програм підтримки та обмеженій прозорості їх реалізації. Це призводить до неефективного розподілу ресурсів, підвищення трансакційних витрат та зниження довіри з боку суб'єктів агробізнесу. Крім того, наявні інструменти підтримки часто мають короткостроковий характер і не забезпечують стимулювання структурних змін у галузі, зокрема розвитку переробки, інновацій та підвищення доданої вартості.

За таких умов актуалізується необхідність формування інтегрованої моделі державної підтримки агробізнесу, яка б базувалася на системному поєднанні фінансових, інституційних та інноваційних інструментів. Така модель має передбачати не лише розширення джерел фінансування (зокрема за рахунок міжнародної допомоги, інвестицій та механізмів публічно-приватного партнерства), а й підвищення ефективності їх використання через удосконалення інституційної координації, цифровізацію процесів управління та забезпечення прозорості розподілу ресурсів. Важливим елементом є впровадження адресного підходу до підтримки, орієнтованого на потреби різних категорій виробників, а також розвиток інструментів страхування, гарантійних фондів і фінансових стимулів для інноваційної діяльності.

Реалізація інтегрованої моделі державної підтримки сприятиме підвищенню фінансової стійкості аграрних підприємств, зниженню ризиків господарської діяльності, активізації інвестиційних процесів та забезпеченню довгострокової конкурентоспроможності агробізнесу. У стратегічній перспективі це створить передумови для формування стійкої, інклюзивної та ефективної агропродовольчої системи, здатної адаптуватися до сучасних викликів і забезпечувати продовольчу безпеку країни.

У післявоєнний період ключовими напрямами розвитку державної підтримки агробізнесу мають стати гармонізація з вимогами Спільної аграрної політики ЄС (CAP), розвиток публічно-приватного партнерства, стимулювання інновацій та цифровізації, а також формування стійких агропродовольчих систем. Таким чином, ефективна, адаптивна та інституційно узгоджена система державної підтримки є визначальною передумовою відновлення аграрного сектору та забезпечення продовольчої безпеки України.

1. North D. C. *Institutions, institutional change and economic performance*. Cambridge : Cambridge University Press, 1990. 152 p.
2. Williamson O. E. *The economic institutions of capitalism: firms, markets, relational contracting*. New York : Free Press, 1985. 450 p.
3. Федун І., Стецько М. Державне регулювання розвитку малого підприємництва в аграрній сфері. *Економіка та суспільство*. 2023. № 48.

МЕДКОВА ДАР'Я, здобувач вищої освіти
АНДРОСОВА ТЕТЯНА, к.е.н, професор,
професор кафедри економіки та бізнесу,
Державний біотехнологічний університет, м. Харків

РОЛЬ СТАРТАПІВ У ФОРМУВАННІ ІННОВАЦІЙНОГО СЕРЕДОВИЩА ЕКОНОМІКИ

У сучасних умовах глобалізації та швидкого технологічного розвитку економіка дедалі більше орієнтується на інновації як ключовий фактор зростання та підвищення конкурентоспроможності. Одним із найважливіших елементів інноваційної економіки сьогодні виступають стартапи. Саме вони стають джерелом нових ідей, технологій та бізнес-моделей, які здатні змінювати традиційні підходи до ведення підприємницької діяльності. Стартапи відзначаються гнучкістю, високою швидкістю адаптації до змін ринку та здатністю впроваджувати інноваційні рішення у різних галузях економіки.

Завдяки розвитку стартап-екосистем формуються нові можливості для співпраці між бізнесом, інвесторами, науковими установами та державою. У результаті цього створюється сприятливе середовище для розвитку інноваційної діяльності, що позитивно впливає на економічне зростання та модернізацію національної економіки. Особливого значення ця проблема набуває для країн, які прагнуть посилити свою конкурентоспроможність на світовому ринку та забезпечити сталий розвиток у довгостроковій перспективі.

Актуальність дослідження ролі стартапів у формуванні інноваційного середовища економіки зумовлена тим, що саме стартапи сьогодні виступають одним із головних драйверів технологічних змін і економічних трансформацій. Вони сприяють розвитку нових галузей, залученню інвестицій, створенню робочих місць та підвищенню рівня цифровізації економіки. Крім того, стартапи стимулюють конкуренцію, активізують підприємницьку ініціативу та сприяють поширенню інноваційних рішень у різних сферах діяльності.

Сучасні цифрові технології та міжнародні партнерства відіграють важливу роль у розвитку стартап-екосистеми. Використання хмарних сервісів, штучного інтелекту, блокчейну та великих даних дозволяє стартапам швидко масштабуватися та оптимізувати бізнес-процеси [с. 655, 1].

Крім того, міжнародні акселератори та платформи, такі як Y Combinator, Techstars, 500 Startups, надають українським стартапам можливість виходу на глобальні ринки, доступу до експертної підтримки та залучення іноземних інвестицій. Прикладами успішних українських стартапів, які змогли інтегруватися у міжнародні інноваційні екосистеми, є Grammarly, GitLab, Ajax Systems, які демонструють високий рівень конкурентоспроможності та привабливість для інвесторів. Розвиток партнерських відносин з міжнародними інвесторами та венчурними фондами може значно прискорити розвиток українського стартап-середовища та підвищити його стійкість до економічних викликів [1, с. 655].

Бізнес-інкубатори відіграють важливу роль у розвитку молодих підприємств, забезпечуючи їм консультаційну, організаційну та матеріальну підтримку на початкових етапах діяльності. Технопарки формують сприятливе середовище для співпраці наукової сфери та бізнесу, що сприяє впровадженню наукових розробок у практичну діяльність та їх подальшій комерціалізації. У свою чергу, акселераційні програми допомагають стартапам удосконалювати бізнес-моделі, знаходити потенційних інвесторів і ефективно виходити на ринок. Важливе значення для розвитку інноваційних проєктів має венчурне фінансування, оскільки воно забезпечує стартапи необхідними фінансовими ресурсами для їхнього масштабування та подальшого зростання.

Стартапи відіграють важливу роль у формуванні інноваційної економіки, створюючи нові робочі місця, залучаючи інвестиції та підвищуючи конкурентоспроможність українських компаній на світовому ринку. За даними Українського фонду стартапів, інвестиції у стартапи зростають з кожним роком. У 2021 році загальний обсяг інвестицій досяг понад $500 млн, що свідчить про значний потенціал для подальшого розвитку [2; с. 18]

Географічна структура стартап-екосистеми є також важливим аспектом її аналізу, оскільки дозволяє виявити просторові закономірності розвитку інноваційного підприємництва, оцінити регіональні відмінності та визначити ключові центри концентрації стартапів. За даними Global Startup Ecosystem Map, в Україні функціонує понад 633 технологічних компаній, географічний розподіл яких має виражену нерівномірність [3; 4].

Київ залишається беззаперечним лідером стартап-екосистеми України, концентруючи близько 75% всіх стартапів країни. За даними StartupBlink, у 2024 році Київ посів 128 місце серед міст світу за рівнем розвитку стартап-екосистеми, що є найкращим показником серед українських міст [3, с. 92].

При цьому варто зазначити, що показник Києва у рейтингу StartupBlink у 11 разів перевищує показник Львова, який є другим за розвитком стартап-екосистеми містом України. Крім Києва, до Global Startup Ecosystem Map у 2024 році увійшли ще 5 українських міст: Львів, Одеса, Харків, Дніпро та Тернопіль.

У таблиці 1 наведено ключові показники стартап-екосистем українських міст, що увійшли до глобального рейтингу.

Крім того, стартапи сприяють розвитку цифрової економіки, що особливо важливо в умовах глобальної пандемії та діджиталізації бізнесу. Вони допомагають оптимізувати бізнес-процеси, знижуючи витрати на операційну діяльність, та сприяють впровадженню новітніх технологій у різні сектори економіки.

Незважаючи на позитивні тенденції, українські стартапи стикаються з низкою викликів, які обмежують їх розвиток. Однією з головних проблем є недостатній доступ до фінансування. Багато стартапів залежать від зовнішніх інвестицій, але український венчурний ринок ще перебуває на стадії розвитку, і лише кілька фондів активно інвестують у молоді компанії [2, с. 18].

Крім того, існують регуляторні перешкоди, які ускладнюють ведення бізнесу. Високі податки, бюрократичні процедури та непередбачуваність економічної ситуації створюють додаткові труднощі для стартапів, особливо тих, що прагнуть працювати на міжнародних ринках. Проте держава працює над створенням сприятливих умов для стартапів, зокрема через ініціативи, такі як Дія.City – спеціальна податкова і правова екосистема для IT-компаній.

Таблиця 1 – **Поточний стан розвитку стартапів України** [3; 4]

Місто	Місце у глобальному рейтингу міст	Кількість стартапів	Показник SB*	Ключові галузі спеціалізації
Київ	128	~475	75	SaaS, FinTech, AI
Львів	454	~75	6,8	EdTech, GameDev, MarTech
Одеса	580	~30	5,1	FinTech, E-commerce, MedTech
Харків	595	~25	4,9	AI, MedTech, Hardware
Дніпро	742	~15	3,7	DeepTech, AgriTech, IoT
Тернопіль	913	~10	2,8	SaaS, FinTech, MarTech

Отже, стартапи відіграють важливу роль у формуванні інноваційного середовища економіки та виступають одним із ключових чинників її розвитку. Вони сприяють створенню нових технологій, появі інноваційних продуктів і підвищенню конкурентоспроможності економіки. Розвиток стартап-екосистеми забезпечує ефективну взаємодію між бізнесом, наукою, інвесторами та державою, що стимулює поширення інновацій та залучення інвестицій.

Водночас українські стартапи стикаються з низкою викликів, зокрема обмеженим доступом до фінансування та наявністю регуляторних бар'єрів. Тому подальший розвиток стартап-середовища потребує створення сприятливих умов для інноваційної діяльності, підтримки з боку держави та розширення міжнародної співпраці. Це сприятиме зміцненню інноваційної економіки та забезпеченню сталого економічного розвитку країни.

1. Сергієнко Т. Підтримка стартапів через розвиток інноваційної інфраструктури. КНЕУ ім. Вадима Гетьмана. Київ. 2025. С.653-656.
2. Жебровська В.А., Соколова Д.Ю., Шпак О.В., Інноваційна економіка: роль стартапів у сучасному світі та зокрема в Україні. Ricerche scientifiche e metodi della loro reallizzazione; sperienza mondiale e realta domestiche. Italia, Bologna. 2024 p. P. 15-19.
3. Махомет О.А. Розвиток стартап екосистем та її вплив на інноваційну діяльність в Україні. *Економіка і управління.* 2025. Вип. 2. С. 89-96.
4. Кулініч О. А., Андросова Т. В. Привабливість стартап-екосистеми України для світових інвесторів. *Розвиток бізнесу в контексті європейської інтеграції: глобальні виклики, стратегічні пріоритети, реалії та перспективи.* ДБТУ. Харків. 2024. С. 260-262. URL: https://repo.btu.kharkiv.ua/server/api/core/bitstreams/ac7061cb-a2de-4926-8bea-aeeb366d9dca/content

МЕЛЬНИЧЕНКО ДМИТРО, к.е.н.,
викладач-стажист кафедри підприємництва та бізнес-технологій,
Уманський національний університет, м. Умань, Україна

ІННОВАЦІЇ ТА ІНВЕСТИЦІЇ ЯК СТРАТЕГІЧНІ ЧИННИКИ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ТА ДОВГОСТРОКОВОЇ СТІЙКОСТІ РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВ

У сучасних умовах динамічних трансформацій економіки інновації та інвестиції виступають ключовими стратегічними чинниками підвищення ефективності функціонування підприємств та забезпечення їх довгострокової стійкості. Посилення конкурентного тиску, цифровізація бізнес-процесів, нестабільність зовнішнього середовища та необхідність адаптації до глобальних викликів зумовлюють потребу у формуванні інноваційно орієнтованої інвестиційної політики як основи стратегічного розвитку підприємств.

Ефективність діяльності підприємств у значній мірі залежить від рівня впровадження інновацій, що охоплюють технологічні, організаційні, управлінські та маркетингові нововведення. Інновації сприяють оптимізації виробничих процесів, підвищенню продуктивності праці, зниженню витрат та покращенню якості продукції і послуг. У стратегічному вимірі інноваційна діяльність формує конкурентні переваги підприємств, забезпечує їх гнучкість та здатність швидко реагувати на зміни ринкового середовища.

Інвестиції, у свою чергу, є фінансовою основою реалізації інноваційних стратегій розвитку. Раціональне залучення та використання інвестиційних ресурсів дозволяє підприємствам модернізувати матеріально-технічну базу, впроваджувати цифрові технології, розширювати виробничі потужності та розробляти нові продукти [1-2]. Стратегічна спрямованість інвестицій передбачає орієнтацію на довгострокову віддачу, підвищення рентабельності та зміцнення фінансової стійкості підприємства.

Синергія інновацій та інвестицій забезпечує мультиплікативний ефект у підвищенні ефективності діяльності підприємств. Інвестування в інноваційні проєкти сприяє технологічному оновленню, підвищенню енергоефективності, цифровій трансформації та вдосконаленню систем управління. Це дозволяє не лише підвищити операційну ефективність, а й забезпечити стратегічну стійкість підприємств у довгостроковій перспективі.

Важливим аспектом є інвестиції у цифрові інновації, зокрема впровадження автоматизованих систем управління, аналітики великих даних, штучного інтелекту та цифрових платформ. Використання таких інструментів підвищує якість управлінських рішень, забезпечує прозорість бізнес-процесів та сприяє зниженню операційних ризиків. Цифровізація стає стратегічним фактором зростання ефективності та інноваційної активності підприємств.

Крім технологічного аспекту, інновації та інвестиції відіграють важливу роль у розвитку людського капіталу. Інвестування у професійне навчання, розвиток компетентностей персоналу та формування інноваційної

корпоративної культури сприяє підвищенню продуктивності праці та ефективності управління. Людський капітал виступає каталізатором інноваційних змін і визначає здатність підприємства до довгострокового розвитку.

Стратегічне поєднання інноваційної та інвестиційної діяльності також сприяє підвищенню фінансової стійкості підприємств. Диверсифікація інвестиційних напрямів, впровадження ризик-орієнтованого управління та використання сучасних фінансових інструментів дозволяють мінімізувати вплив економічної нестабільності та забезпечити стабільність грошових потоків. У цьому контексті інноваційно-інвестиційна стратегія виступає важливим інструментом антикризового управління.

Довгострокова стійкість розвитку підприємств також пов'язана із впровадженням принципів сталого розвитку, що передбачають інтеграцію економічних, соціальних та екологічних аспектів у стратегічне управління. Інвестиції в екологічні інновації, ресурсозберігаючі технології та соціально відповідальні проєкти сприяють підвищенню репутації підприємств, їх інвестиційної привабливості та конкурентоспроможності на національному й міжнародному рівнях.

Таким чином, інновації та інвестиції виступають взаємодоповнюючими стратегічними чинниками підвищення ефективності та довгострокової стійкості розвитку підприємств. Їх комплексне впровадження забезпечує модернізацію бізнес-процесів, зміцнення фінансової стабільності, підвищення конкурентоспроможності та адаптацію підприємств до умов трансформації економіки. Формування ефективної інноваційно-інвестиційної стратегії створює передумови для сталого економічного зростання та довгострокового функціонування підприємств у нестабільному ринковому середовищі.

1. Прокопчук О. Т., Соколюк С. Ю. Роль агротрейдингу у формуванні сучасної моделі торговельної діяльності України. Збірник наукових праць Уманського національного університету. 2025. Випуск 107, Частина 2: Економічні науки. С. 216-227. DOI: 10.32782/2415-8240-2025-107-2-216-227.
2. Соколюк С. Ю., Прокопчук О. Т. Електронна комерція як драйвер трансформації традиційної торгівлі. *Збірник наукових праць Уманського національного університету садівництва*. 2025. Випуск 107, Частина 2: Економічні науки. С. 111-119. DOI: 10.32782/2415-8240-2025-107-2-111-119. 1

МИРОШНИК ЄВГЕН, аспірант
СУМЕЦЬ ОЛЕКСАНДР, к.т.н., д.е.н., професор
ВНЗ «Університет економіки та права «КРОК», м. Київ, Україна

РИЗИКИ ЗМІН ПРОЄКТНОЇ ДОКУМЕНТАЦІЇ ЯК ФАКТОР ВИНИКНЕННЯ ЗАМОРОЖЕНИХ ОБ'ЄКТІВ ТА ЗАГРОЗА СТАЛОМУ РОЗВИТКУ БУДІВЕЛЬНИХ ПІДПРИЄМСТВ

Актуальність дослідження. Будівельна галузь є одним із стратегічних секторів економіки України, що формує основу інвестиційного розвитку, створення основних фондів та інфраструктури. Частка будівельної галузі у загальному ВВП України у 2015-2020 роках складала в середньому 2-3% [1]. В цілому за той період спостерігалась позитивна динаміка показників діяльності будівельної галузі в Україні, але рівень її розвитку не відповідав рівню європейських країн за відповідний період. Після значного скорочення обсягу виробництва та зменшення частки ВВП у будівництві до 1,32% в 2022 році [2] в результаті повномасштабного вторгнення, будівельна галузь демонструє швидке відновлення. Приріст будівельної галузі забезпечується не лише державними замовляннями на відновлення і ресурсами міжнародних фондів, а й активністю приватних девелоперів. Хоча внесок останніх відчутно послабшав з 2022 року. Галузь залишається вразливою до зовнішніх та внутрішніх ризиків, зокрема інвестиційних, регуляторних та технологічних.

Метою дослідження є аналіз впливу ризиків змін в проектній документації на виникнення заморожених об'єктів будівництва та обґрунтування їх ролі як загрози сталому розвитку будівельних підприємств.

Об'єктом дослідження є процес реалізації будівельних проектів у частині внесення змін до проектної документації та їх наслідків у вигляді замороження об'єктів будівництва.

В своїй роботі [3] Гусарова Л. В. та Боліла Н. В. акцентують свою увагу, що сталий розвиток грунтується на поєднанні економічної, соціальної та екологічної складових.

Економічна складова передбачає досягнення максимальної ефективності господарської діяльності за умови збереження та відтворення капіталу, що забезпечує формування доходу. Це вимагає раціонального використання обмежених природних ресурсів шляхом впровадження ресурсоощадних і енергоефективних рішень, які в сучасних умовах мають інноваційний характер.

Соціальна складова орієнтована на забезпечення добробуту людини, підтримання стабільності соціальних, культурних систем, справедливий розподіл матеріальних і нематеріальних благ, а також збереження історико-культурної спадщини.

Екологічна складова зосереджена на збереженні природного середовища, підтриманні цілісності екосистем та їх здатності до самовідновлення, що є необхідною умовою забезпечення глобальної екологічної рівноваги.

У публікації [4] Бєлєнкова О. Ю. приділяє увагу концепції як суспільно

відповідальний девелопмент, що охоплює усі аспекти розвитку і має на меті об'єднати у собі тріаду цілей соціально-економічно-екологічної спрямованості.

Під суспільно відповідальним девелопментом у будівництві доцільно розуміти такий підхід до розвитку галузі, за якого враховуються як поточні, так і довгострокові економічні, соціальні та екологічні наслідки реалізації проєктів для інвесторів, стейкхолдерів, населення та довкілля загалом. Відповідно, суспільно відповідальний девелопмент нерухомості передбачає створення та розвиток об'єктів будівництва з урахуванням принципів соціальної відповідальності та сталого розвитку, інтегрованих у процес прийняття управлінських рішень.

Однією з ключових причин втрати економічної ефективності будівельних підприємств є неконтрольовані зміни в проектній документації у процесі реалізації проектів об'єктів будівництва. Такі зміни без належної системи управління ризиками, призводять до перевищення бюджету, зриву термінів реалізації будівельних проектів, що в свою чергу негативно відображається на конкурентоспроможності підприємства. В найгіршому варіанті – це банкрутство будівельного підприємства та замороження будівництва. Проблема заморожених об'єктів в Україні набула особливої актуальності в умовах війни. Воєнні ризики значно впливають на фінансування об'єкта, логістичні процеси, вартість будівельних виробів і матеріалів, доступність трудових ресурсів. Руйнування транспортної інфраструктури, релокація виробничих потужностей, заміна місцевих матеріалів на імпортні, коливання курсу валют створюють додатковий рівень невизначеності. У таких умовах, навіть, незначні зміни в проектній документації можуть мати суттєві фінансові наслідки. Будь-яке коригування потребує повторних розрахунків, погоджень та випуску проектної документації зі змінами.

Вплив заморожених будівельних об'єктів на сталий економічний розвиток підприємств проявляється через економічну, соціальну та екологічну складові [5].

Економічна складова замороження об'єктів будівництва означає втрату капіталу, накопичення зобов'язань перед постачальниками та підрядниками. Підприємство втрачає можливість генерувати стабільні грошові потоки, що підриває його фінансову стабільність.

Соціальною складовою є втрата робочих місць і невиконані зобов'язання перед учасниками будівництва (інвестори, підрядники, постачальники). Соціальна напруга негативно впливає на репутаційний капітал підприємств, що ускладнює залучення новий інвестицій. Сталий розвиток передбачає соціальну відповідальність бізнесу, тоді як системне замороження будівництва підриває довіру до ринку.

Екологічна складова незавершеного будівництва призводить до нераціонального використання природних ресурсів та формує можливі додаткові витрати на майбутній частковий або повний демонтаж конструкцій. Замороження об'єктів суперечить принципам ресурсоефективності та

раціонального природокористування.

Стратегічна конкуретноспроможність будівельних підприємств на засадах сталого розвитку формується через адаптацію бізнес-процесів до нових вимог ринку [4]. Системне управління ризиками змін проєктної документації зменшує невизначеність фінансових результатів, що зміцнює інвестиційну привабливість підприємства. В умовах нестабільного фінансування об'єктів, управління змінами стає інструментом стабілізації економічних показників. Системне управління змінами сприяє переходу будівельних підприємств до моделі суспільно відповідального девелопменту та забезпечує довгострокову стійкість їх економічного розвитку.

У конкурентному середовищі на перший план виходить репутаційна модель розвитку, так як ринок вимагає управління репутацією, як ключовою конкурентною перевагою. Суспільно орієнтований підхід ґрунтується на інтеграції змагального та поведінкового підходів, у межах яких конкурентні переваги формуються під впливом сукупності соціальних, екологічних та економічних чинників розвитку будівельного ринку. Це зумовлює появу нових критеріїв оцінювання, а також посилення вимог і бар'єрів у конкурентному середовищі. Одним з визначальних концептуальних векторів розвитку будівельного сектору в межах парадигми сталого розвитку має стати формування інституційного середовища, здатного забезпечити узгодження економічних, соціальних та екологічних інтересів усіх учасників процесу. Наявність таких умов створює передумови для отримання синергетичного економічного ефекту від інтеграції принципів сталого розвитку у господарську діяльність, що, у свою чергу, трансформується у довгострокові конкурентні переваги галузі. Напрямом подальших наукових досліджень є створення комплексного підходу кількісної оцінки ризиків змін проектної документації з урахуванням їх впливу на фінансову стійкість, інвестиційну привабливість та екологічну безпеку будівельних підприємств.

Ключові слова: управління ризиками, управління змінами, будівельні проекти, сталий розвиток.

1. Коба О. Розвиток будівельної галузі України як запорука сталого розвитку національної економіки. *Молодий вчений.* 2021. № 11 (99). С. 385–389. DOI: https://doi.org/10.32839/2304-5809/2021-11-99-83

2. Стеценко С., Ковтун А., Немтирєв О. Роль державної політики у підтримці сталого розвитку будівництва: макроекономічні підходи та фінансові інструменти. *Сталий розвиток економіки.* 2025. № 2 (53). С. 93–99. DOI: https://doi.org/10.32782/2308-1988/2025-53-13

3. Гусарова Л. В., Боліла Н. В.. Екологічний компонент економічної безпеки як чинник сталого розвитку підприємств будівництва. *Науковий погляд: економіка та управління.* 2020. № 2 (68) DOI: https://doi.org/10.32836/2521-666X/2020-68-21

4. Бєлєнкова О. Ю. Теоретичні підходи до забезпечення стратегічної конкурентоспроможності підприємств на базі сталого розвитку. *Управління розвитком складних систем*. 2020. № 42. С. 153-158. DOI: https://doi.org/10.32347/2412-9933.2020.42.153-158

4. Transforming our world: The 2030 Agenda for Sustainable Development. URL: https://sdgs.un.org/2030agenda

МИХАЙЛОВИЧ АННА, здобувач вищої освіти
Науковий керівник – **ІЛЬЧУК МИКОЛА**, д.е.н., професор,
завідувач кафедри організації підприємництва та біржової діяльності
Національний університет біоресурсів і природокористування України, м. Київ

ІННОВАЦІЙНІ НАПРЯМИ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ДІЯЛЬНОСТІ ТОРГОВЕЛЬНИХ ПІДПРИЄМСТВ ПРОДОВОЛЬЧОГО РИНКУ УКРАЇНИ

Сфера торгівлі продовольчими товарами є важливою складовою національної економіки, оскільки забезпечує рух продукції від виробника до кінцевого споживача та формує значну частку внутрішнього товарообігу. Ефективність діяльності торговельних підприємств безпосередньо впливає на рівень забезпечення населення продовольчими товарами, стабільність функціонування споживчого ринку та конкурентоспроможність економіки. В умовах сучасних економічних трансформацій, пов'язаних із цифровізацією економіки та впливом воєнних факторів на господарську діяльність, питання підвищення ефективності функціонування підприємств торгівлі набуває особливої актуальності [1; 2].

Розвиток продовольчого ринку України в останні роки відбувається в умовах значних структурних змін, що пов'язані з трансформацією каналів збуту, зростанням ролі електронної комерції, змінами логістичних ланцюгів та адаптацією підприємств до нових економічних умов. Дослідження свідчать, що підприємства торгівлі активно впроваджують інноваційні підходи до організації торговельно-технологічних процесів, що сприяє підвищенню їх конкурентоспроможності та ефективності діяльності [1].

Ефективність функціонування торговельних підприємств продовольчого ринку визначається сукупністю економічних, організаційних та технологічних факторів. Серед основних із них слід виділити рівень управління товарними запасами, ефективність логістичних процесів, асортиментну політику, рівень використання інформаційних технологій та якість торговельного обслуговування споживачів. У сучасних умовах інноваційний розвиток виступає одним із ключових інструментів підвищення ефективності діяльності підприємств торгівлі.

Одним із важливих напрямів підвищення ефективності діяльності підприємств торгівлі є цифровізація бізнес-процесів. Використання сучасних інформаційних систем управління дозволяє автоматизувати процеси обліку товарів, оптимізувати управління запасами та підвищити оперативність прийняття управлінських рішень. Крім того, цифрові технології сприяють підвищенню прозорості діяльності підприємств та створюють нові можливості для аналізу споживчої поведінки [3].

Важливим напрямом розвитку торговельних підприємств є також розширення електронної комерції. Онлайн-канали продажу дозволяють підприємствам розширити ринки збуту, зменшити витрати на утримання

торговельних площ та забезпечити більш гнучку взаємодію зі споживачами. В умовах розвитку цифрової економіки електронна комерція стає одним із ключових факторів підвищення конкурентоспроможності підприємств торгівлі [1; 5]. Крім того, підвищенню ефективності діяльності торговельних підприємств сприяє вдосконалення логістичних систем та оптимізація процесів постачання. Раціональна організація логістики дозволяє зменшити витрати обігу, підвищити швидкість товарообігу та забезпечити стабільність постачання продовольчих товарів на споживчий ринок [2].

Систематизацію основних інноваційних напрямів підвищення ефективності діяльності торговельних підприємств продовольчого ринку подано у таблиці 1.

Таблиця 1 - **Систематизація інноваційних напрямів підвищення ефективності діяльності торговельних підприємств продовольчого ринку України**

Напрям інноваційного розвитку	Основний зміст інновацій	Вплив на ефективність діяльності підприємств
Технологічні інновації	Використання автоматизованих систем управління торговельними процесами, електронного обліку товарів, цифрових систем контролю запасів	Підвищення оперативності управління та скорочення витрат діяльності
Цифровізація торгівлі	Розвиток електронної комерції, використання онлайн-платформ, інтеграція офлайн та онлайн каналів продажу	Розширення ринків збуту та зростання товарообігу
Логістичні інновації	Оптимізація систем постачання, використання сучасних логістичних технологій управління товарними потоками	Скорочення витрат обігу та підвищення швидкості товарообігу
Організаційні інновації	Удосконалення управління підприємством, впровадження сучасних методів менеджменту та цифрових систем планування	Підвищення ефективності управлінських рішень
Маркетингові інновації	Використання цифрового маркетингу, програм лояльності, персоналізованих пропозицій для споживачів	Підвищення конкурентоспроможності та зростання споживчого попиту

Джерело: авторська розробка.

Важливу роль у підвищенні ефективності діяльності торговельних підприємств відіграє також залучення інвестицій у розвиток матеріально-технічної бази, впровадження сучасних торговельних технологій та модернізація торговельної інфраструктури. Використання інноваційних рішень у сфері організації торгівлі дозволяє підвищити продуктивність праці, оптимізувати витрати та покращити якість торговельного обслуговування.

Разом із тим важливим фактором підвищення ефективності діяльності торговельних підприємств є формування гнучкої асортиментної політики,

орієнтованої на сучасні потреби споживачів. В умовах трансформації споживчої поведінки та зростання вимог до якості і безпечності харчових продуктів підприємства торгівлі повинні оперативно реагувати на зміни попиту, розширювати асортимент продукції, а також активно впроваджувати нові формати обслуговування споживачів. Ефективне управління асортиментом сприяє підвищенню рівня задоволеності споживачів, зміцненню ринкових позицій підприємств та зростанню обсягів реалізації продукції [4].

Водночас сучасний розвиток торговельних підприємств значною мірою залежить від рівня їх інноваційної активності та здатності адаптуватися до змін зовнішнього середовища. В умовах воєнних та економічних викликів особливого значення набуває впровадження нових бізнес-моделей, розвиток партнерських відносин між виробниками та торговельними мережами, а також використання сучасних цифрових інструментів управління. Такі підходи сприяють підвищенню стійкості підприємств до ринкових ризиків, забезпечують ефективніше використання ресурсів та створюють передумови для довгострокового розвитку торговельної діяльності [1; 3].

Отже, підвищення ефективності діяльності торговельних підприємств продовольчого ринку України потребує комплексного впровадження інноваційних підходів до організації торговельних процесів. Поєднання цифровізації бізнес-процесів, розвитку електронної комерції, удосконалення логістичних систем та залучення інвестицій у модернізацію матеріально-технічної бази підприємств сприятиме підвищенню їх конкурентоспроможності та забезпеченню сталого розвитку в умовах сучасних економічних трансформацій.

1. Ilchuk M., Kyrychenko A., Vodnitskyi M. Development of e-commerce in Ukraine in the war and post-war conditions. *Science and Innovation*. 2023. Vol. 19, № 3. C. 3-14. URL: https://doi.org/10.15407/scine19.03.003
2. Ilchuk M., Kyrychenko A., Tomashevska O., Zanizdra A., Zanizdra A. Development of wholesale food trade in Ukraine's domestic market under martial law. *Science and Innovation*. 2025. Vol. 21, № 3. C. 67-85. URL: https://doi.org/10.15407/scine21.03.067
3. Коваленко О. В. Діагностика стану та інноваційної адаптації продуктового ритейлу України в кризових умовах. *Продовольчі ресурси*. 2024. 12(22). С. 234-248. URL: https://doi.org/10.31073/foodresources2024-22-23
4. Косар Н. С., Вінтоняк А. А. Вплив факторів маркетингового середовища на розвиток роздрібної торгівлі в Україні. *Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення і проблеми розвитку*. 2023. 5(1). С. 50-59. URL: https://doi.org/10.23939/smeu2023.01.050
5. Бурка Б. О., Шкода М. С. Розвиток електронної комерції в Україні в умовах цифрової трансформації, мобільних технологій та економічної нестабільності, спричиненої військовими діями. *Журнал стратегічних економічних досліджень*. 2024. № 6. URL: https://doi.org/10.30857/2786-5398.2024.6.1

МІГА ВОЛОДИМИРА, к.е.н., доцент,
доцент кафедри менеджменту, економіки та туризму,
ЛОНУХ РОСТИСЛАВ, **МІЛЬКОВИЧ ОЛЕГ**, здобувачі вищої освіти
Львівський інститут ПрАТ «ВНЗ «МАУП», м. Львів

УДОСКОНАЛЕННЯ ПРОЦЕСІВ РОЗВИТКУ ПЕРСОНАЛУ ОРГАНІЗАЦІЇ В СУЧАСНИХ УМОВАХ

Розвиток малого та середнього бізнесу в умовах сьогодення займає неабияке місце у подоланні кризових соціально-економічних явищ держави. Спостерігаються такі тенденції, як: збільшення кількості трудового потенціалу підприємства, витрат на оплату праці, зростання фінансового результату та обсягів від реалізації продукції тощо. Для утвердження конкурентних переваг важливе місце займають інвестори, що роблять наголос на підсиленні контрольних функцій управління персоналу у процесі реалізації продукції та наданні послуг, крім того, на систематичному ціле направленому перегляді змін в потребах споживачів.

Удосконалення процесів розвитку персоналу організації в сучасних умовах передбачає такі параметри, як: орієнтація на довгостроковий успіх, побудову ефективної стратегії управління підприємством, розробка сучасної концепції кадрової політики, результативність механізму управління та прийняття управлінських рішень, раціональність, якість та швидкість прийняття таких рішень, систематична координація оцінки діяльності персоналу, орієнтири на довгостроковий успіх, а також результативність механізму управління підприємством [1].

Важливою складовою в процедурі удосконалення розвитку персоналу на підприємстві в сучасних умовах являються соціальні та кадрові показники.

До соціальних показників удосконалення процесів розвитку персоналу організації в сучасних умовах належать: сприятливий морально-психологічний клімат у колективі, належний рівень соціально-економічних гарантій, умов праці та винагород. Безпосередніми соціальними показниками суб'єктів господарювання, при цьому виступають: витрати на персонал та на його навчання, рівень середньої заробітної плати не тільки керівників, управлінців, менеджерів чи спеціалістів але й простих робітників, коефіцієнти співвідношення заробітної плати до прожиткового мінімуму, а головне – коефіцієнт щодо вирішення конфліктних ситуацій.

У системі кадрової політики підприємства важливе місце має приділятися формуванню, розвитку і удосконаленню професіоналізму трудового потенціалу, який представляє надскладний об'єкт управління та являється ключовим напрямком розвитку персоналу організації у напрямках: оцінювання та моделювання результативності діяльності та розвитку персоналу, покращення процесу управління при ефективному його використанні, впровадження інноваційно-інвестиційний підхід, методи, методики, інструменти та механізми управління кадровим потенціалом підприємства, а

також впровадження сучасного світового досвіду.

Окрім, вищенаведених показників, удосконалення процесів розвитку персоналу організації в сучасних умовах має ґрунтуватися на дослідженнях і врахуванні: фінансово-економічного ефекту для прийняття кадрових рішень при створенні умов розвитку кадрового потенціалу й покращення відповідних показників організаційно-господарської діяльності, складових елементів та оцінки результативності механізму управління персоналом підприємства, впливу не лише внутрішніх, алей зовнішніх загроз на трудову діяльність персоналу, формування ефективної команди, яка здатна відповідати за власну результативність у вклад та розвиток підприємства, ефективної оплати праці та відповідності мотивації, стимулів та винагород продуктивності праці, поінформованості кадрового потенціалу, залучення їх до процесу прийняття управлінських рішень, формування кадрового резерву, програм професійного розвитку само менеджменту персоналу, уникнення непродуктивних адміністративних витрат, удосконалення організаційної структури, доведення підприємницької діяльності суб'єкта господарювання та його структурних одиниць до рівня бажаного фінансового результату, ефективності процедур атестації, підвищення кваліфікації, впровадження інвестиційно-інноваційних програм професійного розвитку працівників підприємства, упровадження у процесі управління й виробничий процеси модернізованої спрямованості трудової активності персоналу, економічного ефекту продуктивності праці, трудомісткості робочого часу при виконанні робіт та надання послуг, а також цифровізації й автоматизації робочих місць тощо [2, с. 105].

Потужним інструментом удосконалення процесів розвитку персоналу організації в сучасних умовах є метод бенчмаркінгу (benchmarking), як процес стандартного пошуку економічно ефективного конкурента для порівняння та аналізу у процесі переймання передових практик та методів роботи. Головними етапами процесу бенчмаркінгу визначено: вибір аспектів управлінської діяльності, які потребують оцінки діяльності персоналу на підприємстві у сучасних умовах, вибір партнерів щодо порівняння при ідентифікації підприємства і його структурних одиниць, які досягли передових результатів у відповідній галузі, порівняння показників, як аналіз даних та виявлення розмірів між власними й передовими показниками діяльності персоналу, збір й аналіз даних для одержання інформації щодо функціонування суб'єктів господарювання – партнерів чи конкурентів, а також розробка плану удосконалення кадрової політики підприємства, яка скерована на виявлення заходів з усунення розривів й підвищення результативності діяльності персоналу [3, с. 328].

Отже, удосконалення процесів розвитку персоналу організації в сучасних умовах охоплює комплексний аналіз результативності й обґрунтованості управлінських рішень, у тому числі, щодо ефективності в управлінні, створенні, обґрунтуванні та використанні інтелектуальних ресурсів трудового потенціалу. Таке удосконалення передбачає зайняття лідерських позицій на ринку за

рахунок мотивації, стимулювання, формування, розвитку та удосконалення професіоналізму трудового персоналу організації на основі соціально-економічних та кадрових показників, а також методів бенчмаркінгу.

1. Бугас В.В., Науменко О.М. Трудовий потенціал підприємства: сутність та структура. Ефективна економіка. 2018. №1. URL: http://www.economy.nayka.com.ua/?n=1&y=2018
2. Марценюк Л. В. Розвиток трудового потенціалу як основний елемент підвищення ресурсного потенціалу підприємства. Economic journal Odessa polytechnic university. 2020. №2(12). С. 102-107.
3. Ушкальов В.В. Особливості оцінки ефективності процесу розвитку персоналу. Глобальні та національні проблеми економіки. 2018. Вип. 23. С. 326-329.

МІРОШНИЧЕНКО ІНГА, к.е.н., доцент,
доцент кафедри менеджменту авіаційної діяльності,
Українська державна льотна академія, м. Кропивницький

ІННОВАЦІЙНІ ЧИННИКИ СТАЛОГО РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВ АВІАЦІЙНОЇ ГАЛУЗІ В УМОВАХ ПОВОЄННОГО ВІДНОВЛЕННЯ

Повоєнне відновлення економіки України супроводжується необхідністю глибокої модернізації стратегічних галузей, серед яких авіаційна займає особливе місце. Руйнування інфраструктури, обмежені фінансові ресурси та посилення глобальної конкуренції зумовлюють потребу в нових підходах до розвитку підприємств авіаційної галузі. У цих умовах інновації виступають ключовим чинником забезпечення сталого функціонування галузі, її адаптації до сучасних викликів та інтеграції у світовий економічний простір [1, с. 112].

Авіаційна галузь є високотехнологічним сектором, розвиток якого безпосередньо залежить від рівня впровадження інноваційних рішень. У період повоєнного відновлення особливого значення набувають технологічні, управлінські та інфраструктурні інновації, здатні забезпечити відновлення виробничих потужностей і формування основ для довгострокового зростання (рис. 1). Саме інноваційний розвиток дозволяє поєднати економічні інтереси підприємств із завданнями екологічної безпеки та соціальної стабільності.

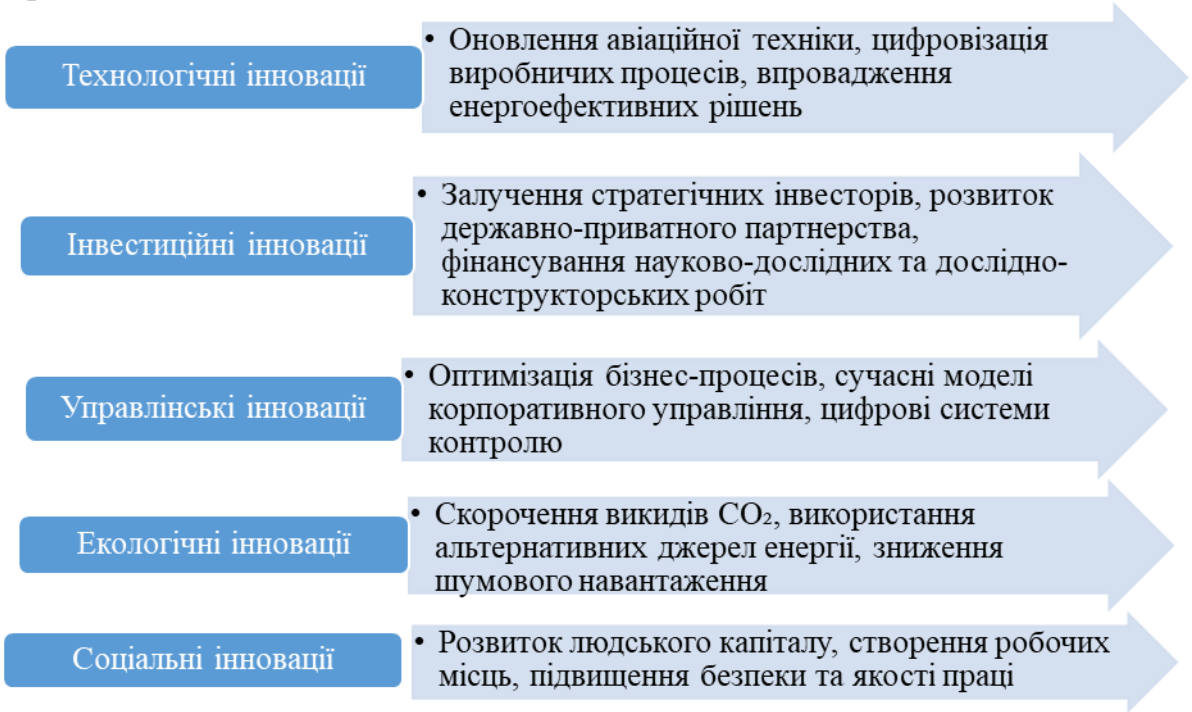


Рис. 1. **Інноваційні чинники сталого розвитку підприємств авіаційної галузі** [1, с. 112-113], [2, с. 76-77].

Представлені на рис. 1 інноваційні чинники свідчать про необхідність системного підходу до розвитку підприємств авіаційної галузі, який поєднує технологічне оновлення з ефективною інвестиційною політикою, сучасними

моделями управління та дотриманням принципів екологічної й соціальної відповідальності. Реалізація зазначених напрямів створює передумови для відновлення повного виробничого циклу авіації, підвищення стійкості підприємств до зовнішніх викликів та інтеграції авіаційної галузі України у глобальний економічний простір у післявоєнний період.

Насамперед ідеться про технологічні інновації, спрямовані на оновлення авіаційної техніки, впровадження цифрових систем управління, автоматизацію виробничих процесів і використання енергоефективних технологій. Такі заходи сприяють підвищенню продуктивності, зниженню експлуатаційних витрат та скороченню негативного впливу на довкілля.

Важливу роль відіграють організаційні та управлінські інновації, пов'язані з оптимізацією бізнес-процесів, розвитком людського капіталу та посиленням взаємодії з міжнародними партнерами. Інвестиційна підтримка інноваційних проєктів у повоєнний період створює передумови для відновлення повного виробничого циклу авіації та формування конкурентних переваг підприємств на світових ринках.

Крім того, впровадження інноваційних підходів також сприяє досягненню соціальних ефектів, зокрема створенню нових робочих місць, підвищенню рівня безпеки праці та розвитку професійних компетенцій персоналу.

Отже, вагоме значення мають інвестиційні, управлінські, екологічні та соціальні інновації, які формують комплексну основу для відновлення конкурентоспроможності авіаційних підприємств та забезпечення їх довгострокового розвитку в умовах повоєнної трансформації економіки України.

Таким чином, можна зробити висновок, що інноваційні чинники є визначальними для сталого розвитку підприємств авіаційної галузі в умовах повоєнного відновлення. Їх комплексне впровадження забезпечує відновлення виробничого потенціалу, підвищення конкурентоспроможності та формування основ для довгострокового економічного зростання. Орієнтація на інноваційний шлях розвитку дозволяє авіаційній галузі не лише подолати наслідки війни, а й стати важливим драйвером модернізації національної економіки України.

1. Мірошниченко І.С. Вплив військових дій на інноваційно-інвестиційний потенціал авіаційної галузі України. *Економіка підприємства: сучасні проблеми теорії та практики: Матеріали чотирнадцятої міжнар. наук.-практ. конф., 12 вересня 2025 р*. Одеса: ОНЕУ, 2025. С. 112-113. URL: https://drive.google.com/file/d/1Y9UYlaKzvHvNNzQW4AEHGRB8CxSgOBpq/view

2. Бондар Ю., Мірошниченко І. Вплив інноваційних процесів на конкурентоспроможність підприємства. *Сучасні тенденції розвитку фінансових та інноваційно-інвестиційних процесів в Україні. Матеріали VIII міжнар. наук.-практ. конф. 6-7 березня 2025 року: збірник наукових праць*. Вінниця: ВНТУ, 2025. С. 76-78. URL: https://press.vntu.edu.ua/index.php/vntu/catalog/view/890/1555/2862-2

МІСЮК ВІКТОРІЯ, здобувачка вищої освіти
Науковий керівник – **САВРАС ІРИНА**, к.е.н, доцентка,
доцентка кафедри менеджменту,
Львівський торговельно-економічний університет

КОРПОРАТИВНА КУЛЬТУРА ЯК СТРАТЕГІЧНИЙ ІНСТРУМЕНТ ПІДВИЩЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ОРГАНІЗАЦІЇ

Корпоративна культура є важливим елементом системи управління сучасною організацією, що включає сукупність цінностей, норм, переконань та моделей поведінки, які поділяють члени колективу та які впливають на внутрішню організацію праці й поведінку у зовнішньому середовищі [1, с.350]. Вона формує морально-психологічний клімат, поведінкові стандарти працівників та корпоративну ідентичність, що є основою тривалої конкурентної позиції на ринку.

У сучасних економічних умовах глобалізації, цифровізації та жорсткої конкуренції, корпоративна культура є не лише соціальним феноменом, але й стратегічним ресурсом організації. Здатність підприємства адаптувати свою корпоративну культуру до викликів ринку та внутрішніх змін значною мірою визначає її ефективність у досягненні стратегічних цілей, зокрема конкурентоспроможності.

Корпоративна культура охоплює систему цінностей і норм, що регулюють поведінку працівників і формують основні принципи внутрішньої взаємодії та зовнішнього сприйняття організації. Вона включає цінності, ритуали, традиції, правила поведінки та стилі управління, що тісно пов’язані з корпоративною ідентичністю підприємства.

Основними складовими корпоративної культури є:

– цінності та переконання, які відображають пріоритети та стандарти поведінки в організації.

– нормативні структури, що визначають прийнятну поведінку і стандарти взаємодії.

– символи та ритуали, що укріплюють корпоративну ідентичність та сприяють згуртованості команди.

– стиль управління, що визначає, як приймаються рішення і як відбувається взаємодія між рівнями управління [2, с.350].

Корпоративна культура не є статичною; вона змінюється під впливом внутрішніх потреб організації та зовнішнього середовища. Сильна корпоративна культура формується протягом тривалого часу, охоплюючи як формальні, так і неформальні елементи організації.

Однією з основних переваг сильної корпоративної культури є її вплив на конкурентоспроможність підприємства. Конкурентоспроможність визначає здатність організації ефективно працювати в умовах конкуренції, генерувати інновації, залучати та утримувати таланти, адаптуватися до змін у бізнес-середовищі.

Дослідження сучасних авторів свідчать, що корпоративна культура не лише відображає внутрішні відносини, а й сприяє формуванню конкурентних переваг через такі механізми:

– *підвищення мотивації персоналу* – культура, що підтримує розвиток, довіру та взаємоповагу, підсилює залученість працівників;

– *сприяння інноваціям* – культура, орієнтована на розвиток та творчість, стимулює створення нових ідей і продуктів;

– *покращення комунікації* – прозора культура управління сприяє обміну інформацією та оперативному прийняттю рішень;

– *формування позитивного іміджу* – організації з чіткими цінностями і доброчесними стандартами мають кращу репутацію серед клієнтів, партнерів та інвесторів.

Сучасні наукові публікації підкреслюють, що корпоративна культура виступає стратегічним фактором конкурентоспроможності та сталого розвитку компанії [1, с.352]. Вона здатна забезпечити адаптивність організації до викликів зовнішнього середовища, підвищити ефективність діяльності та зробити внутрішні процеси більш узгодженими і цілеспрямованими.

Крім того, корпоративна культура впливає на розвиток інновацій як важливого ресурсу конкурентоспроможності. Організації з високим рівнем культурної підтримки креативності та вдосконалення мать кращі результати у впровадженні нових продуктів та процесів, що дозволяє їм випереджати конкурентів у мінливих ринкових умовах.

Ефективність управління корпоративною культурою багато в чому визначається здатністю керівництва організації створювати та підтримувати ефективні канали комунікації на всіх рівнях управління. Це включає не лише своєчасну передачу інформації, але й забезпечення зворотного зв’язку, що дозволяє працівникам відчувати себе частиною корпоративної спільноти та брати активну участь у формуванні ціннісних і поведінкових орієнтирів організації. Успішні керівники повинні приймати стратегічно обґрунтовані рішення, які повністю відповідають цінностям, нормам та корпоративним принципам, закріпленим у культурі компанії, адже саме ці рішення визначають тривалу ефективність внутрішніх процесів і стійкість організації на ринку.

Ефективне управління корпоративною культурою передбачає системний підхід, який включає:

- аналіз існуючих цінностей та поведінкових моделей;
- розробку стратегій культурної трансформації;
- підтримку лідерства, яке демонструє бажані культурні моделі;
- залучення працівників до побудови корпоративних норм та стандартів.

Такий підхід сприяє формуванню згуртованого колективу, підсилює внутрішню взаємодію між співробітниками та сприяє досягненню організаційних цілей. Впровадження корпоративної культури має враховувати особливості структури кожної окремої організації та рівень її розвитку.

Основним інструментом для забезпечення системного підходу до

управління корпоративною культурою є системний аналіз, що дозволяє комплексно оцінювати внутрішнє середовище організації, виявляти сильні та слабкі сторони, а також прогнозувати наслідки управлінських рішень. Завдяки цьому керівництво отримує можливість формувати оптимальні стратегії розвитку та визначати конкретні заходи для підтримки бажаних культурних практик у компанії [3, с.140].

Управлінська система, яка відповідає сучасним вимогам ефективності, має бути логічно інтегрована в організаційну структуру підприємства. Вона повинна працювати не ізольовано, а органічно поєднуватися з усіма підсистемами компанії, забезпечуючи досягнення стратегічних цілей і вирішення повсякденних управлінських завдань. Така інтеграція дозволяє системі виконувати роль спеціалізованого механізму управління, який не лише координує діяльність працівників, а й формує умови для розвитку корпоративної культури, підвищення мотивації персоналу та створення стійких конкурентних переваг підприємства.

Отже, корпоративна культура є важливим стратегічним інструментом менеджменту організації, що дозволяє підвищити її конкурентоспроможність у складних ринкових умовах. Вона формує основу для мотивації персоналу, сприяє інноваційності, забезпечує ефективну комунікацію та створює позитивний імідж організації, є дієвим інструментом стратегічного менеджменту, який сприяє підвищенню конкурентоспроможності організації.

Ефективне управління корпоративною культурою передбачає комплексну взаємодію між стратегічним плануванням, системним аналізом і практичною реалізацією управлінських рішень, що забезпечує гармонійне поєднання цінностей, норм і поведінкових моделей усередині організації, сприяючи її довгостроковій ефективності та конкурентоспроможності

Сильна корпоративна культура забезпечує узгодженість між корпоративними цілями та поведінкою працівників, сприяє адаптації до змін та підсилює здатність організації до довгострокового розвитку. Організації, які свідомо працюють над формуванням своєї культури, отримують стабільні конкурентні переваги та підвищують шанси на успіх у сучасному глобальному бізнес-середовищі.

1. Шпильова В., Білик В., Романенко М. Корпоративна культура як чинник стратегічного розвитку підприємства: сучасні підходи та інструменти формування. *Modeling the development of the economic systems.* 2025. №(2). С.349–356. URL: https://doi.org/10.31891/mdes/2025-16-44.
2. Качмала В.І., Фонотова О.В. Ефективність управління підприємством в контексті формування корпоративної культури. *Економіка. Менеджмент. Бізнес.* 2021. № 1(35). С. 56-61. URL: https://doi.org/10.31673/2415-8089.2021.015661.
3. Федотова І.В., Бочарова Н.А., Рахваль-Мюллер А. Система управління корпоративною культурою: сучасні підходи та стратегічні перспективи. *Європейський науковий журнал Економічних та Фінансових інновацій.* 2025. №1(15). С.138-151. URL: https://doi.org/10.32750/2025-0112.

МІЩЕНКО АНТОН, здобувач вищої освіти
Науковий керівник – **ТУРЧІНА СВІТЛАНА**, к.е.н, доцент,
доцент кафедри менеджменту імені професора Л.І. Михайлової,
Сумський національний аграрний університет, м. Суми

СТРАТЕГІЧНЕ УПРАВЛІННЯ ІНВЕСТИЦІЙНИМИ ПРОЄКТАМИ ЯК ОСНОВА СТАЛОГО РОЗВИТКУ УСТАНОВ ФІЗИЧНОЇ КУЛЬТУРИ ТА СПОРТУ

В умовах глибоких трансформацій національної економіки, спричинених воєнним станом і необхідністю відбудови країни, зростає актуальність ефективного розвитку галузі фізичної культури та спорту. Це зумовлює потребу у впровадженні нових управлінських підходів, серед яких провідне місце займає стратегічне управління інвестиційними проєктами. Саме воно забезпечує узгодження поточних рішень із перспективними цілями, сприяє стабільності функціонування установ і створює підґрунтя для їх тривалого розвитку [1].

Галузь фізичної культури і спорту відіграє значущу роль у соціально-економічному розвитку, оскільки впливає на популяризацію здорового способу життя, сприяє розкриттю людського потенціалу та формує позитивний образ держави на міжнародній арені. Разом із тим функціонування багатьох установ у цій сфері ускладнюється через обмежені фінансові можливості, застарілу матеріально-технічну інфраструктуру та недостатній рівень залучення інвестицій. У зв’язку з цим виникає потреба у впровадженні сучасних підходів до управління їх розвитком, серед яких особливе значення має використання проєктного підходу.

У сучасних умовах розвитку установ особливого значення набуває стратегічна орієнтація управління інвестиційними проєктами, яка передбачає комплексне охоплення всіх стадій їх життєвого циклу - від обґрунтування та планування до реалізації й подальшого контролю результатів. Такий підхід базується на узгодженні інвестиційних рішень із довгостроковими цілями розвитку організації та врахуванні зовнішніх і внутрішніх чинників впливу. На відміну від традиційної практики управління, що переважно зосереджується на досягненні поточних показників, стратегічний підхід спрямований на забезпечення стійкого розвитку через підвищення ефективності використання ресурсного потенціалу, формування тривалих конкурентних позицій і досягнення відчутного соціального результату.

Ключовою складовою стратегічного управління виступає формування інвестиційних проєктів, що узгоджуються з пріоритетними напрямами розвитку установ сфери фізичної культури і спорту. Зміст таких ініціатив може охоплювати оновлення та технічне переоснащення спортивних об’єктів, запровадження енергоощадних рішень, цифрову трансформацію управлінських процесів, розширення спектра спортивних послуг, а також активізацію залучення різних груп населення до фізичної активності. Впровадження

подібних заходів створює передумови для покращення якості надання послуг і зміцнення конкурентних позицій відповідних установ [2, с. 74].

Особливу роль у процесі стратегічного управління відіграє інвестиційне забезпечення. Джерелами фінансування інвестиційних проєктів можуть виступати бюджетні кошти, гранти міжнародних організацій, приватні інвестиції, а також механізми державно-приватного партнерства. Ефективне поєднання цих джерел дозволяє суттєво зменшити фінансові ризики та забезпечити стабільність реалізації проєктів.

Не менш важливим аспектом є управління ризиками, що супроводжують інвестиційні проєкти. До основних ризиків належать фінансові, організаційні, інституційні та зовнішні ризики, пов'язані з нестабільністю економічного середовища. У зв'язку з цим доцільним є впровадження системи ризик-менеджменту, яка передбачає ідентифікацію, оцінку та мінімізацію можливих загроз на всіх етапах реалізації проєкту.

У контексті сталого розвитку важливо враховувати не лише економічну ефективність інвестиційних проєктів, а й їх соціальний та екологічний вплив. Зокрема, проєкти у сфері фізичної культури та спорту мають сприяти покращенню якості життя населення, підвищенню рівня фізичної активності та формуванню здорового суспільства. Водночас впровадження енергоефективних рішень та раціональне використання ресурсів забезпечує екологічну складову сталого розвитку.

Застосування стратегічних підходів до управління інвестиційними проєктами доцільно розглядати на прикладі функціонування державних установ, зокрема центрів олімпійської підготовки, де потреба в системних змінах є особливо відчутною. Для таких організацій актуальним є формування інтегрованих інвестиційних програм, що охоплюють оновлення та технічне вдосконалення матеріально-технічної бази, розширення й модернізацію тренувальних потужностей, розвиток професійних компетентностей персоналу, а також запровадження сучасних управлінських інструментів. Реалізація подібних заходів створює умови не лише для підвищення результативності діяльності установи, а й для зміцнення її позицій у національному та міжнародному спортивному середовищі.

Окремого значення набуває впровадження цифрових рішень у процес управління інвестиційними проєктами. Використання інформаційно-аналітичних систем дає змогу забезпечити більш якісне планування, постійний моніторинг виконання та об'єктивне оцінювання досягнутих результатів. Це, своєю чергою, підвищує відкритість управлінських процесів, сприяє раціональному використанню ресурсів і забезпечує прийняття виважених управлінських рішень.

Таким чином, стратегічне управління інвестиційними проєктами виступає визначальним інструментом забезпечення сталого розвитку установ фізичної культури та спорту. Його практична реалізація сприяє оновленню інфраструктури, покращенню якості послуг, активізації інвестиційної

діяльності та досягненню суспільно важливих результатів. Поєднання стратегічного бачення з проєктним підходом формує підґрунтя для довгострокового розвитку установ і підвищує їх здатність ефективно реагувати на динамічні зміни зовнішнього середовища.

Таким чином, формування дієвої системи стратегічного управління інвестиційними проєктами виступає необхідною умовою сталого розвитку установ фізичної культури та спорту, підвищення їхньої ролі у соціально-економічному розвитку суспільства та зміцнення людського потенціалу країни.

1. Забарна Е. Інноваційні інвестиції як забезпечення сталого розвитку регіонів України у поствоєнний період. *Економіка та суспільство.* 2024. № 59. URL: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-59-103

2. Цимбалюк Ірина, Павліха Наталія, Цимбалюк Сергій Сталий розвиток спортивно-оздоровчої сфери регіону заради миру та безпеки: монографія. Луцьк: Вежа-Друк, 2022. 252 с.

МОСІЙЧУК ІРИНА к.е.н., доцент кафедри економіки, менеджменту, маркетингу та готельно-ресторанної справи,
Житомирський державний університет імені Івана Франка, м. Житомир

«ЗЕЛЕНІ» ІНВЕСТИЦІЇ ЯК ІНСТРУМЕНТ ПІДВИЩЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВ

У сучасних умовах глобальної екологічної нестабільності, кліматичних змін та посилення регуляторних вимог підприємства змушені адаптувати свою діяльність до нових стандартів ведення бізнесу. Зростання ролі екологічної відповідальності та сталості спричинило активізацію процесів екологізації інвестиційної діяльності. Зелені інвестиції стають не лише інструментом зменшення негативного впливу на довкілля, але й важливим чинником підвищення конкурентоспроможності підприємств.

Зелені інвестиції – це вкладення капіталу у проєкти, орієнтовані на екологічну безпеку: підвищення енергоефективності виробництва, перехід на відновлювані джерела енергії, впровадження принципів циркулярної економіки та скорочення обсягів викидів парникових газів. Діапазон таких вкладень є надзвичайно широким – він охоплює як спорудження генеруючих потужностей на основі сонячної, вітрової та інших видів чистої енергії, так і модернізацію систем поводження з відходами, розвиток екологічного транспорту й раціональне використання земельних ресурсів.

Відмінною рисою зелених інвестицій є їхня подвійна природа: вони одночасно слугують інструментом екологічної відповідальності та джерелом економічної вигоди для підприємства. На відміну від традиційних капіталовкладень, ефект від «зелених» проєктів виявляється не лише у фінансових показниках, а й у зниженні регуляторних ризиків, зміцненні ринкових позицій та підвищенні довіри з боку інвесторів і споживачів. Саме тому в сучасній економічній літературі зелені інвестиції дедалі частіше розглядаються не як додаткове навантаження на бізнес, а як стратегічний актив, що забезпечує сталу конкурентоспроможність у довгостроковій перспективі.

У міжнародній практиці зелені інвестиції тісно пов’язані з концепцією ESG (Environmental, Social, Governance), яка передбачає інтеграцію екологічних, соціальних та управлінських критеріїв у діяльність підприємства. Вагомий вплив на розвиток зеленого фінансування має політика Європейський Союз щодо впровадження Європейського зеленого курсу(European Green Deal), що стимулює підприємства до переходу на екологічно безпечні технології та суттєво обмежує доступ на ринок ЄС для компаній із незадовільними екологічними показниками. Для України, що прагне до євроінтеграції, це означає необхідність прискореного переходу на «зелені» стандарти як умови збереження зовнішньоекономічної конкурентоспроможності.

Наслідки світової фінансової кризи 2008-2009рр. стали ідеальною точкою відліку міжнародного піднесення “зеленої” економіки, що підштовхнули світове експертне співтовариство до перегляду традиційних моделей

економічного розвитку [2, с. 14]. Саме тоді провідні держави та міжнародні організації усвідомили, що відновлення економіки через «зелений» стимул не лише мінімізує ризики екологічної деградації, а й формує нові джерела зростання, зайнятості та інновацій.

Захід «Європейський Союз для довкілля» (EU4Environment) є ключовою регіональною програмою, що фінансується ЄС і спрямована на допомогу країнам Східного партнерства (зокрема Україні) у збереженні їхнього природного капіталу та підвищенні екологічного добробуту людей [3]. Програма сприяє впровадженню міжнародних стандартів екологічного управління, розбудові ринку «зелених» фінансових інструментів та підтримці підприємств у розробленні та реалізації екологічно відповідальних інвестиційних стратегій.

Аналіз динаміки надходження заявок на реалізацію екологічних проєктів свідчить про суттєву трансформацію інвестиційного ландшафту протягом 2013–2024 років (рис. 1).

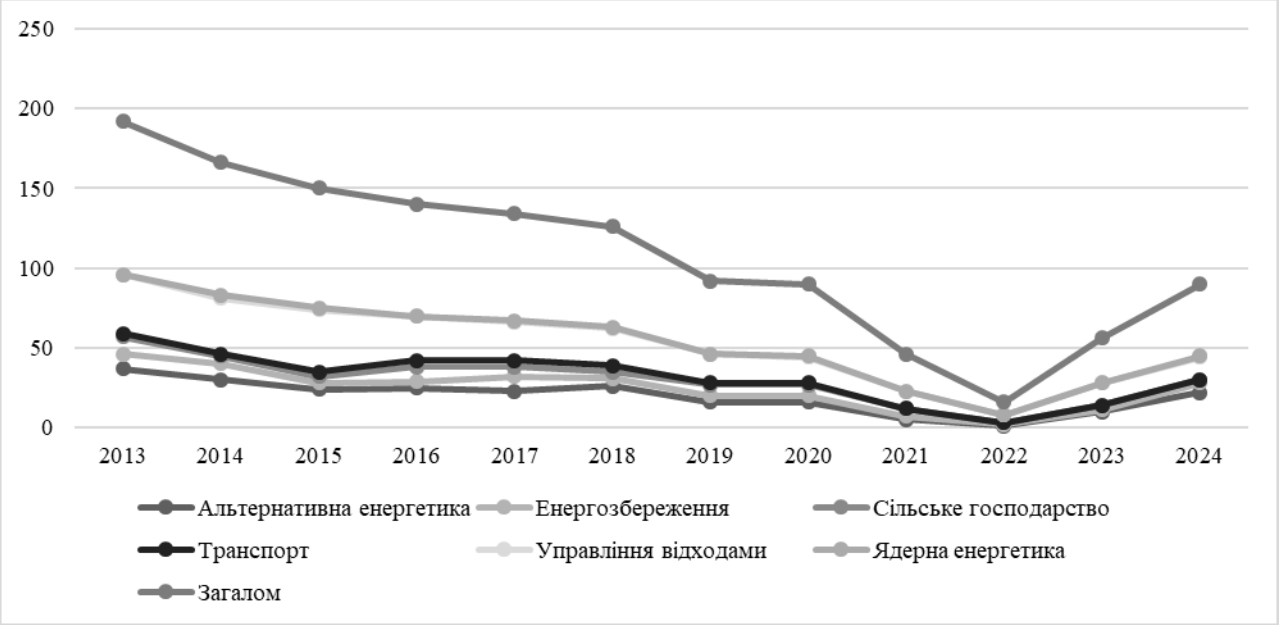


Рис. 1. **Динаміка подачі заявок патентів на винаходи в сфері зелених технологій за галузями та темп приросту/зменшення рік до року**

Джерело: побудовано автором на основі [1]

Початковий період (2013–2018 рр.) характеризувався високою активністю з поступовим зниженням темпів, досягнувши критичного мінімуму у 2022 році (лише 8 заявок), що що безпосередньо відображає негативний вплив глобальних та регіональних криз – зокрема пандемії COVID-19 та повномасштабного військового вторгнення – на інвестиційну спроможність підприємств. Проте дані за 2023–2024 роки демонструють стрімке відновлення: кількість заявок зросла на 250% у 2023 році та ще на 60,7% у 2024 році, що свідчить про формування стійкого тренду реінвестування в екологічні інновації

навіть в умовах воєнного часу.Пріоритетними напрямами інвестування залишаються альтернативна енергетика та управління відходами, які сумарно генерують понад 70% усіх ініціатив у поточному році. Така тенденція підтверджує, що попри існуючі бар'єри – фінансові, регуляторні та безпекові – підприємства дедалі частіше розглядають «зелені» інвестиції як ключовий інструмент адаптації, диверсифікації ризиків та відновлення своєї конкурентоспроможності на внутрішньому та зовнішніх ринках.

З точки зору підвищення конкурентоспроможності, «зелені» інвестиції забезпечують підприємствам цілий комплекс довгострокових переваг. По-перше, впровадження енергоефективних технологій і відновлюваних джерел енергії суттєво знижує операційні витрати, підвищуючи рентабельність у довгостроковій перспективі. По-друге, відповідність екологічним стандартам відкриває доступ до нових ринків, зокрема ринків ЄС, де «зелені» вимоги до постачальників постійно посилюються. По-третє, ESG-репутація стає критерієм оцінки для інституційних інвесторів, що полегшує залучення капіталу на вигідних умовах. Нарешті, екологічно відповідальна діяльність формує позитивний імідж підприємства серед споживачів, партнерів та громади, зміцнюючи його ринкові позиції.

Україна взяла курс на кліматичну нейтральність до 2060 року відповідно до найпрогресивніших світових стратегій. Проте наразі є 60-ою в рейтингу екологічної ефективності серед 150 країн [4, с. 146], що свідчить про значний невикористаний потенціал екологічної модернізації. Інтеграція принципів сталого розвитку в інвестиційну стратегію підприємства сприяє формуванню інноваційної моделі зростання та забезпечує його адаптивність до глобальних викликів.

Таким чином, зелені інвестиції слід розглядати не лише як витрати на екологічну відповідальність, а як комплексний інструмент забезпечення економічної стійкості, інноваційного розвитку та довгострокової конкурентоспроможності підприємств в умовах переходу до низьковуглецевої економіки.

1. Зелені технології, інновації та інтелектуальна власність в Україні. URL: https://nipo.gov.ua/wp-content/uploads/2026/02/infozvit-zeleni-tech-022026.pdf
2. «Зелені» інвестиції у сталому розвитку: світовий досвід та український контекст. URL: https://razumkov.org.ua/uploads/article/2019_ZELEN_INVEST.pdf
3. Зелені інвестиції та фінанси. URL: https://www.eu4environment.org/uk/areas-of-work/green-investment-and-finance/
4. Чала В.С., Орловська Ю.В., Глущенко А.В. Європейські практики інвестування зеленого будівництва: Підручник Д.: ПДАБА. 2023. 148 с.

ОГІЄНКО АНТОН, здобувач вищої освіти третього (освітньо-наукового) рівня
Науковий керівник – **МИКИТАСЬ АРКАДІЙ**, д.екон.наук, проф., професор кафедри фінансів, банківської справи та страхування,
Державний біотехнологічний університет, м. Харків

СУЧАСНИЙ СТАН ТА ДЕТЕРМІНАНТИ СТІЙКОГО РОЗВИТКУ СІЛЬСЬКОГОСПОДАРСЬКИХ ПІДПРИЄМСТВ В УМОВАХ ГЛОБАЛЬНИХ БЕЗПЕКОВИХ ВИКЛИКІВ

Український аграрний сектор сьогодні перебуває під подвійним тиском світових і внутрішніх викликів. З одного боку, пандемія COVID-19, глобальні «виклики енергії» та кліматичні аномалії у 2020-2022 роках спричинили перебої у ланцюгах постачання і коливання світових цін на продукти харчування. З іншого боку, повномасштабне вторгнення РФ у 2022 році призвело до значного зниження виробництва в Україні: агропідприємства втратили частину посівних площ (7% зменшення оброблюваної площі у 2024 році порівняно з 2023) і зазнали пошкоджень інфраструктури, систем зрошення та логістичних шляхів. За оцінкою FAO, понад 80% агровиробників в зонах активних бойових дій повідомили про зниження врожайності, а 81% сільгосппідприємств стикнулися з перебоями в енергопостачанні, що суттєво загострило фінансові втрати [3].

Під сталим розвитком агропідприємства розуміють процес одночасного забезпечення стабільного економічного зростання, екологічної безпеки і соціального добробуту. Для вимірювання сталості застосовують комплексні мультидисциплінарні показники (індекси ESG тощо). Оцінка сталого розвитку включає наступні етапи: визначення цілей, збір даних, розрахунок показників та їх інтерпретацію. Також вважається, що діяльність стабільна, якщо інтегральний індекс перевищує певну порогову шкалу (наприклад, якщо показник більший за 0,75 – високий рівень розвитку) [2].

Крім того, ключовими внутрішніми елементами стійкості підприємства є: фінансова складова (прибутковість, ефективність ресурсів), виробнича та маркетингова складові (продуктивність, диверсифікація продукції), інвестиційна складова (відсоткова частка інвестицій у відновлювані технології) та соціальна складова (умови праці, зайнятість, корпоративна відповідальність) [2]. Ефективне внутрішнє управління цими сферами є базисом стабільності бізнесу, що підтверджують. Водночас держава має запроваджувати «прогресивні регулятори» – сучасні економічні й правові інструменти підтримки сталого розвитку та адаптивні програми в аграрному секторі [4].

У таблиці 1 наведені типові показники стійкості для агропідприємства в економічному, екологічному, соціальному та управлінському вимірах, а також орієнтовні цільові значення чи бенчмарки, які часто використовуються в міжнародній практиці (наприклад, в нормах ЄС або галузевих стандартах).

Таблиця 1 - **Ключові індикатори стійкого розвитку агропідприємства**

Категорія	Ключовий показник	Орієнтовні значення або цілі
Економічні	Прибутковість (рентабельність активів, ROI), чиста маржа, продуктивність праці, коефіцієнт заборгованості.	Позитивна прибутковість (5-10 %), зростання рентабельності та продуктивності праці, зниження фінансового важеля.
Екологічні	Інтенсивність викидів парникових газів на одиницю продукції; використання добрив і пестицидів на гектар; водо- та енергоефективність; відновлювані джерела енергії.	Зниження викидів парникових газів, зниження норми внесення хімії, збільшення частки відновлюваних джерел енергії.
Соціальні	Рівень оплати праці на 1 робітника, зайнятість у сільському господарстві, умови праці (травматизм, безпека), інвестування в людський капітал, гендерна рівність.	Конкурентна зарплата; зростання частки висококваліфікованих кадрів; низький рівень виробничого травматизму; індекс задоволення працівників (мінімум 8 з 10).
Управлінські	Наявність стратегії сталого розвитку; екологічні, соціальні та управлінські аспекти діяльності підприємства; звітність за міжнародними стандартами, сертифікація (ISO, GlobalGAP тощо); ступінь інтеграції цифрових технологій.	Повноцінна звітність за міжнародними стандартами (наприклад, SASB), наявність офіційної політики корпоративної соціальної відповідальності; впровадження систем управління якістю та екологією; аудит стійкості.

Джерело: сформовано автором за [2; 3]

Отже, серед ключових детермінант сталого розвитку аграрних підприємств можна виділити наступні:

1. Кліматичні зміни – глобальне потепління призводить до скорочення врожайності – наприклад, підвищення середньої температури на 1 °C може знизити обсяг агровиробництва приблизно на 10%. За останні десятиліття в Україні середня температура підвищилася майже на 1,5 °C, спостерігається нерівномірний розподіл опадів і збільшення посух – усе це створює додаткові ризики для полів і тваринництва [1; 4].

2. Військовий конфлікт і безпека – бойові дії руйнують інфраструктуру (дороги, мости, склади), призводять до мінування земель і знищення зернових сховищ. FAO повідомляє, що 18% агровиробників (38% у прифронтових регіонах) мають угіддя, забруднені мінами та уламками, що вимагає дорогого й небезпечного розмінування [3]

3. Ціни на ресурси та збільшення витрат – стрімке зростання цін на пальне, мінеральні добрива і логістику після 2021 року призвело до значного тиску на рентабельність агропідприємств. За оцінками FAO, понад 86% виробників (як рослинництва, так і тваринництва) у 2024 р. відзначили різке зростання виробничих витрат, що призвело до зменшення прибутковості (навіть без

урахування зменшення врожайності) [3].

Додатковими зовнішніми факторами сталого розвитку аграрних підприємств є [4; 5]:

- постачання та ланцюги створення вартості (обмежений доступ до добрив, насіння і засобів захисту спричиняє дефіцити);
- енергетична безпека (перебої з електропостачанням викликають зупинки виробництва та збитки);
- трудові ресурси (нестача робочої сили через мобілізацію і міграцію знижує виробничі можливості);
- доступ до фінансів (висока вартість кредитів і невизначеність інвестицій стримують розвиток);
- технологічний розвиток (впровадження цифрових рішень і точного землеробства підвищує стійкість);
- державна політика (гармонізація з нормами Європейського Союзу сприяє екологізації та стабілізації);
- торгівля (експортні обмеження та зміни світових ринків впливають на попит і ціни).

Взаємодія зазначених чинників формує безпековий вимір аграрного сектору. Україна є важливою ланкою міжнародних продовольчих ланцюгів, тому скорочення експортного потенціалу негативно впливає на глобальну продовольчу безпеку, тоді як внутрішня залежить від стабільності виробництва. Війна загострила регіональні диспропорції та соціально-економічну напругу, що актуалізує визначення стратегічних пріоритетів розвитку галузі, зокрема підтримку внутрішнього виробництва, розвиток локальних продовольчих систем і зміцнення аграрного потенціалу. Це зумовлює необхідність формування інтегрованих державних політик на засадах сталого розвитку та відновлення сільських територій.

1. Maja M.M., Ayano S.F. The impact of population growth on natural resources and farmers' capacity to adapt to climate change in low-income countries. *Earth Systems and Environment.* 2021. №5. P. 271-283. https://doi.org/10.1007/s41748-021-00209-6
2. Zhao X., Yao G., Vishwakarma S., Dalin C., Komarek A., Kanter D., Davis K.F., Pfeifer K., Zhao J., Zou T. Quantitative assessment of agricultural sustainability reveals divergent priorities among nations. *One Earth.* 2021. №4(9), P. 1262-1277. https://doi.org/10.1016/j.oneear.2021.08.012
3. Food and Agriculture Organization of the United Nations. The state of food and agriculture. 2023. https://www.fao.org
4. Ministry of Agrarian Policy and Food of Ukraine. Agricultural sector of Ukraine. 2026. https://minagro.gov.ua
5. State Statistics Service of Ukraine. Agriculture statistics. 2026. https://stat.gov.ua

ОЛИВКО ЗОРЯНА, здобувач вищої освіти
Науковий керівник - **ФЕДИНЕЦЬ НАТАЛІЯ**, к.е.н, доцент,
доцент кафедри менеджменту,
Львівський торговельно-економічний університет, м. Львів

УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ В УМОВАХ СЬОГОДЕННЯ: ІННОВАЦІЙНІ ПІДХОДИ ТА ТЕХНОЛОГІЇ РОЗВИТКУ

Сучасний етап розвитку суспільства характеризується динамічними трансформаційними процесами, зумовленими цифровізацією економіки, глобалізаційними викликами, посиленням конкуренції та швидкими змінами на ринку праці. У таких умовах людський капітал стає ключовим стратегічним ресурсом організацій, а ефективне управління персоналом - визначальним чинником їхньої конкурентоспроможності та стійкості. Традиційні підходи до кадрової роботи дещо втрачають актуальність, поступаючись місцем інноваційним методам і технологіям, що забезпечують гнучкість, адаптивність і орієнтацію на розвиток.

Інструментарій управління персоналом у сучасних умовах зазнає суттєвої трансформації під впливом цифрових технологій, автоматизації бізнес-процесів, впровадження HR-аналітики, дистанційних форматів роботи та нових моделей організаційної культури. Інноваційні підходи передбачають використання сучасних інформаційних систем управління персоналом (HRM-систем), технологій штучного інтелекту, електронного рекрутингу, онлайн-навчання, гейміфікації, систем оцінювання компетентностей і результативності на основі даних.

Особливої актуальності набуває формування комплексного методичного інструментарію, який поєднує стратегічне планування потреб у персоналі, управління талантами, розвиток компетентностей, мотиваційні механізми та систему оцінювання ефективності праці. Інноваційні технології розвитку персоналу сприяють підвищенню залученості працівників, формуванню корпоративної культури безперервного навчання та зміцненню організаційної стійкості.

Таким чином, дослідження методичного інструментарію управління персоналом в умовах сьогодення з урахуванням інноваційних підходів і технологій розвитку є надзвичайно актуальним та має важливе теоретичне й практичне значення. Воно спрямоване на обґрунтування сучасних механізмів удосконалення кадрової політики організацій і формування ефективної системи управління людськими ресурсами в умовах постійних змін.

В умовах війни управління персоналом стикається з безпрецедентними викликами, що ускладнюють стабільну діяльність підприємств. Однією з найгостріших проблем є кадровий дефіцит через мобілізацію, міграцію та релокацію працівників, що змушує компанії перерозподіляти обов’язки, залучати менш досвідчених співробітників або проводити їх перекваліфікацію.

Серйозним викликом є психоемоційне вигорання та посттравматичний

стрес працівників, спричинені небезпекою, невизначеністю й фінансовою нестабільністю. Це знижує концентрацію та продуктивність, тому керівники мають забезпечувати не лише організацію роботи, а й психологічну підтримку колективу.

Проблемами залишаються порушення комунікації та координації через перебої з електропостачанням, інтернетом і віддалений формат роботи. Змішані команди потребують цифрових інструментів управління, чіткого планування та більшої автономності працівників.

Нестабільні умови праці, повітряні тривоги, логістичні труднощі та зниження платоспроможності клієнтів зумовлюють падіння продуктивності й ускладнюють збереження конкурентоспроможності. Водночас фінансові обмеження змушують підприємства скорочувати витрати, що обмежує можливості мотивації та розвитку персоналу.

Додатковими викликами є підвищені ризики для безпеки працівників і необхідність швидкої адаптації до змін законодавства та економічних умов воєнного стану [2]. Отже, ефективне управління персоналом у цей період потребує гнучкості, оперативності, стресостійкості та зосередженості на збереженні людського капіталу як ключового ресурсу підприємства.

В умовах війни підприємства змушені переходити від традиційних підходів до гнучких та інноваційних методів управління персоналом, які дозволяють зберегти людський капітал, підтримати продуктивність і забезпечити стійкість бізнесу. Одним із ключових напрямів є впровадження цифрового HR-менеджменту. Використання хмарних HRM-систем, електронного документообігу, платформ для дистанційного рекрутингу та онбордингу дає змогу забезпечити безперервність кадрових процесів навіть за умов релокації чи віддаленої роботи. Автоматизація обліку робочого часу, управління завданнями та внутрішніх комунікацій зменшує адміністративне навантаження та підвищує оперативність прийняття рішень.

Важливим інноваційним підходом є розвиток гнучких форм зайнятості. Підприємства можуть запроваджувати дистанційну, змішану або проектну роботу, гнучкий графік, поділ ставки між кількома працівниками (job sharing). Це дозволяє залучати фахівців із різних регіонів і навіть з-за кордону, підтримувати працівників, які переїхали, та зберігати кадровий потенціал.

Ефективним методом є крос-функціональне навчання та перекваліфікація персоналу (reskilling і upskilling) [1]. В умовах кадрового дефіциту працівників навчають виконувати суміжні функції, що підвищує універсальність команди та знижує залежність від окремих спеціалістів. Онлайн-курси, мікронавчання, внутрішні тренінги та наставництво дозволяють швидко адаптувати персонал до нових вимог.

Особливого значення набуває впровадження програм психологічної підтримки та розвитку емоційної стійкості. Інноваційні HR-практики передбачають організацію консультацій із психологами, тренінгів зі стрес-менеджменту, створення внутрішніх груп підтримки, впровадження політик

ментального здоров'я. Турбота про психоемоційний стан працівників сприяє зниженню вигорання та підвищенню лояльності.

Ще одним перспективним методом є управління за цілями та результатами (performance management) із фокусом на короткострокові гнучкі KPI [3]. В умовах нестабільності довгострокове планування часто ускладнене, тому підприємства переходять до системи коротких планових циклів, регулярного зворотного зв'язку та адаптивного коригування завдань. Це дозволяє швидко реагувати на зміни зовнішнього середовища.

Інноваційним інструментом мотивації стають нематеріальні стимули: публічне визнання досягнень, розширення повноважень, залучення до прийняття рішень, можливості професійного розвитку, участь у соціальних або волонтерських ініціативах підприємства. У період фінансових обмежень саме такі методи допомагають підтримувати мотивацію без значного збільшення витрат.

Важливим напрямом є формування культури кризового лідерства. Керівники проходять спеціальне навчання з антикризового менеджменту, комунікації в умовах невизначеності, управління ризиками та підтримки команд у стресових ситуаціях. Прозорість управлінських рішень і регулярне інформування персоналу зміцнюють довіру в колективі.

Крім того, підприємства можуть впроваджувати сценарне планування кадрових ризиків і створення кадрового резерву. Аналіз можливих втрат персоналу, формування бази потенційних кандидатів, співпраця з освітніми закладами та професійними спільнотами дозволяють швидко реагувати на зміни в чисельності працівників.

Таким чином, інноваційні методи управління персоналом в умовах війни базуються на цифровізації кадрових процесів, впровадженні гнучких форм зайнятості, розвитку універсальних компетенцій працівників, системній підтримці ментального здоров'я та формуванні адаптивної організаційної культури. Їх застосування дозволяє підприємствам оперативно реагувати на зміни зовнішнього середовища, мінімізувати кадрові ризики та забезпечувати безперервність діяльності навіть за умов нестабільності.

Водночас такі підходи сприяють підвищенню рівня залученості персоналу, зміцненню довіри між керівництвом і працівниками, розвитку внутрішньої комунікації та відповідальності за спільний результат.

1. Кустіч Л.О. Управління персоналом : тренди на інноватика. *Інвестиції: практика та досвід*. 2023. ***URL:*** dspace.chmnu.edu.ua.
2. Обіход С.В. Інноваційні підходи до управління персоналом як фактор конкурентоспроможності у контектсі глобальної нестабільності. *Економіка, управління та адміністрування.* 2024. URL: ema.ztu.edu.ua.
3. Продіус О., Афанасенко М. Напрями удосконалення системи управління персоналом в умовах воєнного стану. *Економіка та суспільство.* 2024. URL:economyandsociety.in.ua.

ОПАЛЬКО ВІКТОРІЯ, кандидат економічних наук, доцент кафедри економіки та міжнародних економічних відносин
САМОЙЛОВ ДМИТРО, аспірант кафедри економіки та міжнародних економічних відносин
Черкаський національний університет імені Богдана Хмельницького, м. Черкаси

ІННОВАЦІЙНІ МЕХАНІЗМИ РЕАЛІЗАЦІЇ ІНВЕСТИЦІЙНИХ СТРАТЕГІЙ В УМОВАХ ГЛОБАЛЬНОЇ КОНКУРЕНЦІЇ

В умовах посилення глобальної конкуренції, цифрової трансформації та зростання геополітичних ризиків підвищується значення інноваційних механізмів реалізації інвестиційних стратегій як ключового інструменту забезпечення економічної стійкості та конкурентоспроможності держави. Традиційні підходи до інвестування дедалі більше втрачають ефективність, що обумовлює необхідність інтеграції цифрових технологій, нових фінансових інструментів та інституційних рішень у процеси управління інвестиціями. Мета дослідження полягає у визначенні сутності та систематизації інноваційних механізмів реалізації інвестиційних стратегій в умовах глобальної конкуренції, а також обґрунтуванні їх ролі у забезпеченні сталого економічного розвитку України.

Сучасний етап розвитку світової економіки характеризується переходом до платформної та цифрової моделі функціонування, у межах якої інвестиційні процеси набувають нових форм і інструментів. Згідно з дослідженнями Організація економічного співробітництва та розвитку, цифровізація фінансових ринків сприяє зниженню транзакційних витрат, підвищенню прозорості та розширенню доступу до інвестиційних ресурсів [1].

Одним із ключових інноваційних механізмів є використання цифрових інвестиційних платформ, які забезпечують інтеграцію інвесторів і реципієнтів капіталу на глобальному рівні. Відповідно до даних Конференція ООН з торгівлі та розвитку, цифрові фінансові екосистеми відіграють важливу роль у трансформації міжнародних потоків капіталу та підвищенні інвестиційної мобільності [2]. Важливим напрямом є розвиток механізмів публічно-приватного партнерства (PPP), які дозволяють поєднувати ресурси держави та бізнесу для реалізації стратегічно важливих інфраструктурних та інноваційних проєктів. Досвід країн ЄС свідчить, що застосування PPP сприяє залученню довгострокового капіталу та підвищенню ефективності інвестиційної політики [3]. Не менш важливим інструментом є впровадження концепції розумна спеціалізація (smart specialisation), яка передбачає концентрацію ресурсів на розвитку пріоритетних галузей, що мають конкурентні переваги на глобальному ринку [4]. Такий підхід дозволяє підвищити ефективність використання інвестиційних ресурсів та стимулювати інноваційний розвиток регіонів.

У контексті глобальної конкуренції особливого значення набуває роль

регіональних інституцій розвитку та інвестиційних агентств, які виступають ключовими механізмами реалізації інноваційних стратегій залучення капіталу. Вони забезпечують просування інвестиційних можливостей територій, формування високотехнологічних та стратегічно важливих проєктів, а також ефективну комунікацію між бізнесом і владою, що відповідає сучасним багаторівневим підходам ЄС до управління інвестиційними потоками та підвищення конкурентоспроможності регіонів.

Водночас інноваційні механізми реалізації інвестиційних стратегій передбачають активне використання інструментів бізнес-аналітики та штучного інтелекту, що дозволяє підвищити якість прийняття управлінських рішень. Застосування аналітики великих даних (Big Data) сприяє більш точному прогнозуванню інвестиційних ризиків, оптимізації портфелів інвестицій та підвищенню ефективності розподілу ресурсів.

Особливої актуальності ці питання набувають для України, яка в умовах воєнних викликів та економічної нестабільності потребує формування ефективної інноваційно-інвестиційної моделі розвитку. Впровадження сучасних інструментів залучення інвестицій, адаптованих до європейських стандартів, дозволить підвищити інвестиційну привабливість країни, забезпечити відновлення економіки та її інтеграцію у глобальний економічний простір. Систематизація сучасних підходів до залучення інвестицій дозволяє виокремити ключові інноваційні механізми реалізації інвестиційних стратегій, адаптовані до умов глобальної конкуренції та можливостей їх застосування в Україні, що представлено у таблиці 1.

Таблиця 1 – **Інноваційні інструменти залучення інвестицій (рекомендації для України)**

Механізм	Сутність інструменту	Практика ЄС	Можливості застосування в Україні	Очікуваний ефект
Цифрові інвестиційні платформи	Онлайн-платформи для залучення інвесторів та фінансування проєктів	Краудфандинг, платформи, фінтех екосистеми, інвестиційні портали	Створення національних та регіональних інвест-порталів	Зниження бар'єрів входу, підвищення прозорості
Розумна спеціалізація (S3)	Орієнтація інвестицій на пріоритетні галузі регіонів	Інноваційні кластери, регіональні стратегії	Розвиток кластерів (IT, агро, енергетика)	Підвищення ефективності інвестицій
Публічно-приватне партнерство (PPP)	Залучення приватного капіталу до державних проєктів	Інфраструктурні та соціальні проєкти	Розвиток інфраструктури, енергетики, відбудови	Довгострокові інвестиції, зниження бюджетного навантаження
Індустріальні парки та спеціальні	Спеціальні умови для інвесторів	Податкові стимули, інфраструктура	Розширення мережі індустріальних	Залучення виробничих інвестицій

Механізм	Сутність інструменту	Практика ЄС	Можливості застосування в Україні	Очікуваний ефект
інвестиційні режими			парків	
Інвестиційні стимули (incentives)	Податкові та фінансові пільги	Гранти, субсидії	Програми підтримки стратегічних інвесторів	Підвищення конкурентоспроможності
Зелені фінанси (green finance)	Інвестиції у сталий розвиток	Green bonds, ESG	Зелені облігації, енергетичні проєкти	Доступ до міжнародного фінансування
Цифровізація державних сервісів	Електронні послуги для бізнесу	e-Government	Розвиток «Дія. Бізнес»	Скорочення адміністративних бар'єрів
Гарантійні механізми та страхування ризиків	Зниження інвестиційних ризиків	Європейські гарантійні фонди (European Investment Fund; EIB guarantees)	Воєнне страхування інвестицій	Залучення іноземного капіталу

Джерело: сформовано на основі [1-4]

Запропоновані інноваційні механізми формують комплексну систему реалізації інвестиційних стратегій, яка поєднує цифрові технології, інституційні інструменти та фінансові інновації. Їх впровадження в Україні дозволить не лише підвищити інвестиційну привабливість, але й забезпечити структурну модернізацію економіки, зниження ризиків для інвесторів та інтеграцію у європейський інвестиційний простір.

Таким чином, інноваційні механізми реалізації інвестиційних стратегій є ключовим фактором забезпечення конкурентоспроможності економіки в умовах глобалізації. Їх ефективність визначається здатністю інтегрувати цифрові технології, інституційні реформи та нові фінансові інструменти у єдину систему управління інвестиційними процесами. Для України пріоритетним є формування комплексної інвестиційної політики, що поєднує інноваційні підходи, досвід ЄС та національні особливості розвитку, що сприятиме досягненню сталого економічного зростання.

1. OECD. *Supporting financial access and inclusion through quality financial products*. 2026. No. 97. 39 p. URL : https://www.oecd.org/content/dam/oecd/en/publications/reports/2026/02/supporting-financial-access-and-inclusion-through-quality-financial-products_7982ff3b/8bef2589-en.pdf (дата звернення 20.03.2026).
2. UNCTAD. *World Investment Report 2025: International investment in the digital economy*. 2025. URL : https://unctad.org/publication/world-investment-report-2025 (дата звернення 21.03.2026).
3. European Policy Centre. *EU Public-Private Partnerships*. 2024. URL : https://www.epc.eu/projects/EU-Public-Private-Partnerships-1ec10c/ (дата звернення 20.03.2026).
4. Foray D., Eichler M., Keller M. *Smart specialization strategies–insights gained from a unique European policy experiment on innovation and industrial policy design. Review of Evolutionary Political Economy*. 2021. 2, 83–103. https://doi.org/10.1007/s43253-020-00026-z

ПАВЛІЙ ОЛЕКСАНДР, здобувач PhD
КУШПІЛЬ ДЕНИС, здобувач вищої освіти
Науковий керівник – **ШИМАНОВСЬКА-ДІАНИЧ ЛЮДМИЛА**, д.е.н., професор, завідувачка кафедри менеджменту
Полтавський університет економіки і торгівлі

УПРАВЛІННЯ СТРАТЕГІЧНИМИ ЗМІНАМИ ПІДПРИЄМСТВА

У сучасних умовах глобалізації, цифрової трансформації та зростаючої конкуренції управління стратегічними змінами набуває особливої актуальності для підприємств, що прагнуть забезпечити довгострокову стабільність та ефективність своєї діяльності. Стратегічні зміни охоплюють комплекс заходів, спрямованих на трансформацію організаційної структури, бізнес-процесів, корпоративної культури та ринкової поведінки підприємства відповідно до нових викликів зовнішнього середовища.

По-перше, управління стратегічними змінами дозволяє підприємству зберігати та посилювати свою конкурентоспроможність. В умовах швидких технологічних змін та еволюції споживчих запитів адаптація до нових реалій є необхідною передумовою для збереження ринкових позицій. По-друге, ефективне управління змінами сприяє оптимізації використання ресурсів, що, у свою чергу, забезпечує підвищення продуктивності та зниження витрат.

Крім того, стратегічне управління змінами дозволяє мінімізувати ризики, пов’язані з невизначеністю та нестабільністю зовнішнього середовища. Завдяки системному підходу до планування та реалізації змін підприємство здатне передбачити потенційні загрози та своєчасно реагувати на них. Важливим аспектом є також вплив змін на внутрішню організаційну культуру: прозоре та інклюзивне управління трансформаційними процесами сприяє формуванню довіри, мотивації та залученості персоналу.

Нарешті, стратегічне управління змінами є необхідним для досягнення довгострокових цілей підприємства. Воно забезпечує узгодженість між поточними діями та стратегічним баченням розвитку, дозволяючи підприємству адаптуватися до зовнішніх викликів, таких як економічні кризи, зміни законодавства чи поява нових технологій.

Управління стратегічними змінами є складовою стратегічного менеджменту, що забезпечує адаптацію підприємства до змін зовнішнього та внутрішнього середовища. У сучасних умовах високої динаміки ринку, технологічного прогресу та глобалізації, здатність підприємства ефективно реагувати на виклики та ініціювати зміни визначає його конкурентоспроможність і стійкість. Одним із головних завдань управління стратегічними змінами є забезпечення узгодженості між поточними діями підприємства та його довгостроковими цілями [1]. Водночас, важливою умовою успішної реалізації змін є залучення персоналу до процесу трансформації, що сприяє формуванню позитивного ставлення до змін, підвищенню мотивації та зниженню опору.

Ефективне управління змінами передбачає також врахування ризиків, пов'язаних із невизначеністю зовнішнього середовища. Зокрема, економічні кризи, зміни законодавства, поява нових технологій або зміна споживчих уподобань можуть суттєво вплинути на діяльність підприємства. У цьому контексті стратегічне управління змінами виконує функцію адаптації та проактивного реагування, дозволяючи підприємству не лише зберігати стабільність, а й формувати нові конкурентні переваги.

Першим етапом процесу управління стратегічними змінами є діагностика потреб у змінах, що передбачає глибокий аналіз як внутрішнього, так і зовнішнього середовища підприємства. Цей етап є фундаментальним, оскільки саме він визначає обґрунтованість та доцільність майбутніх змін. Внутрішній аналіз охоплює оцінку поточного стану організаційної структури, ефективності бізнес-процесів, рівня кваліфікації персоналу, фінансових показників, корпоративної культури та управлінських практик. Зовнішній аналіз, у свою чергу, включає дослідження ринкової кон'юнктури, конкурентного середовища, технологічних трендів, змін у законодавстві, політичної стабільності, соціальних очікувань та інших факторів, що можуть впливати на діяльність підприємства.

Другим етапом є формування стратегічного бачення змін, яке включає визначення цілей трансформації, очікуваних результатів, стратегічних пріоритетів та критеріїв успіху. Стратегічне бачення має бути чітко сформульованим, реалістичним, досяжним та узгодженим із загальною місією підприємства, його цінностями та довгостроковими цілями. Важливо, щоб це бачення було зрозумілим для всіх учасників процесу змін, адже саме воно визначає напрямок руху організації. На цьому етапі особливу увагу слід приділити залученню керівництва та ключових стейкхолдерів. Підтримка з боку топ-менеджменту є критично важливою для легітимізації змін, мобілізації ресурсів та подолання можливого опору [2]. Крім того, необхідно враховувати інтереси зовнішніх зацікавлених сторін – інвесторів, партнерів, клієнтів, регуляторних органів – оскільки їхня реакція може суттєво вплинути на успішність трансформації.

Третій етап – розробка плану змін, який є детальним документом, що містить перелік конкретних заходів, необхідних для реалізації стратегічного бачення. План має включати часові рамки, розподіл відповідальності, необхідні ресурси (фінансові, людські, технологічні), а також механізми моніторингу та оцінки ефективності. Важливо, щоб план був гнучким і передбачав можливість коригування у відповідь на зміну зовнішніх або внутрішніх умов.

Одним із ключових компонентів цього етапу є комунікаційна стратегія, яка має забезпечити ефективне інформування персоналу про зміни, їх причини, очікувані результати та переваги. Відсутність належної комунікації часто призводить до непорозумінь, чуток, зростання опору та зниження мотивації. Тому важливо використовувати різноманітні канали комунікації – внутрішні портали, зустрічі, презентації, електронні розсилки – та забезпечити

двосторонній зв’язок.

Четвертий етап – реалізація змін, яка передбачає практичне впровадження запланованих заходів. Це найбільш ресурсомісткий та ризикований етап, оскільки саме тут відбувається зіткнення теоретичних планів із реальністю. Успішна реалізація потребує ефективного управління проєктами, чіткого контролю за виконанням завдань, своєчасного реагування на проблеми та коригування дій у разі відхилень. На цьому етапі важливо забезпечити мотивацію персоналу, оскільки саме працівники є основними виконавцями змін. Використання системи стимулювання, визнання досягнень, навчання та розвиток компетенцій сприяє формуванню позитивного ставлення до змін. Крім того, необхідно створити механізми зворотного зв’язку, які дозволяють працівникам висловлювати свої думки, пропозиції та зауваження [3].

Завершальним етапом є оцінка результатів та закріплення змін, що передбачає аналіз досягнутих результатів, порівняння їх із запланованими показниками, виявлення відхилень та формування висновків щодо ефективності процесу. Успішні зміни мають бути інтегровані в організаційну структуру, політики, процедури та корпоративну культуру підприємства. Це забезпечує їх сталість та довготривалий ефект. На цьому етапі важливо також провести ретроспективний аналіз, який дозволяє виявити уроки, отримані в процесі реалізації змін, і використати їх для майбутніх трансформацій.

Таким чином, процес управління стратегічними змінами в умовах війни та невизначеного зовнішнього середовища характеризується високою складністю, багатовекторністю та потребою в гнучких, адаптивних підходах. Його успішна реалізація залежить від здатності підприємства швидко мобілізувати ресурси, переосмислити стратегічні пріоритети, забезпечити соціальну відповідальність та зберегти довіру всередині організації. У таких умовах стратегічні зміни стають не лише інструментом виживання, а й основою для майбутнього відновлення та розвитку.

1. Лозова О.В., Тимошенко І.С. (2024) Управління стратегічними змінам підприємства: проактивний підхід та кадровий потенціал. *Економіка: реалії часу. Науковий журнал*. № 5 (75). С. 51-58. URL: https://economics.net.ua/files/archive/2024/No5/51.pdf (дата доступу: 19.09.2025)

2. Лозова О. В., Кужель Н. Л., Кужель О. В. (2024) Управління стратегічними змінами підприємства в контексті довгострокового розвитку вітчизняних компаній під час війни та в поствоєнний період. *Бізнес Інформ*. №8. С. 386–392. DOI: https://doi.org/10.32983/2222-4459-2024-8-386-392 (дата доступу: 19.09.2025)

3. Шимановська-Діанич Л.М., Лозова О.В., Франко Л.С., Молько Р.В., Кононенко Ж.А. (2025) Підходи до розробки та реалізації програм реінтеграції ветеранів війни у цивільне життя та бізнес-середовище як умова реалізації стратегічних змін у післявоєнному відновленні економіки та формуванні підприємницької екосистеми. *Науковий вісник Полтавського університету економіки і торгівлі*. № 1 (115). С.47-56 http://puet.poltava.ua/index.php/economics/issue/view/77/45 (дата доступу: 19.09.2025)

ПЕКЕРА АРТЕМ, аспірант
Науковий керівник – **БУРКОВСЬКА АННА**,
доктор філософії (економіка), доцент
кафедри менеджменту, бізнесу та адміністрування,
Миколаївський національний аграрний університет, м. Миколаїв

СТАЛИЙ РОЗВИТОК АГРАРНОГО СЕКТОРУ ЯК ОСНОВА ПРОДОВОЛЬЧОЇ БЕЗПЕКИ УКРАЇНИ

Сталий розвиток аграрного сектору є однією з ключових умов забезпечення продовольчої безпеки України та водночас важливим фактором економічної стабільності держави. У сучасному світі, який характеризується глобалізацією економічних процесів, кліматичними змінами та посиленням соціально-економічних ризиків, аграрна галузь стикається з безліччю викликів. Деградація земель, недостатнє використання водних ресурсів, нерівномірний розподіл державної підтримки, коливання світових цін на сільськогосподарську продукцію та вплив глобальних криз, зокрема військових конфліктів, створюють умови, за яких традиційні моделі виробництва вже не можуть гарантувати стабільний розвиток [1]. В цьому контексті сталий розвиток стає не просто бажаною стратегією, а життєво необхідним підходом, що дозволяє інтегрувати економічні, екологічні та соціальні аспекти діяльності аграрного сектора. Такий підхід передбачає забезпечення ефективного використання ресурсів, підтримку біорізноманіття, зменшення негативного впливу на довкілля та створення умов для соціального розвитку сільських громад.

Для України, яка є одним із лідерів у виробництві зернових, олійних культур, м’яса та молочної продукції, впровадження принципів сталого розвитку має стратегічне значення. Використання сучасних технологій точного землеробства, органічного виробництва, зрошувальних систем та відновлюваних джерел енергії дозволяє підвищити продуктивність та рентабельність фермерських господарств, одночасно зменшуючи екологічний тиск на природні ресурси [2]. Такі підходи також забезпечують більш ефективне управління земельними ресурсами, попереджають виснаження ґрунтів, скорочують використання хімічних добрив та пестицидів, що позитивно впливає на якість продуктів і здоров’я населення. Крім того, сталий розвиток створює передумови для соціального прогресу у сільських регіонах, адже він передбачає розвиток інфраструктури, створення нових робочих місць, підтримку місцевих виробників і формування сприятливого середовища для життя та роботи фермерів [5].

Особливо важливим є тісний зв’язок сталого розвитку аграрного сектору із забезпеченням продовольчої безпеки. Країна, яка здатна виробляти достатню кількість якісного та безпечного продовольства, зменшує свою залежність від імпорту, підвищує стабільність цін на внутрішньому ринку та зменшує ризики дефіциту під час глобальних криз [3]. Системне планування, застосування інноваційних методів агровиробництва, запровадження сучасних логістичних

рішень та дотримання екологічних стандартів дозволяють гарантувати не лише кількісну, але й якісну забезпеченість продуктами харчування. Це особливо актуально в умовах, коли світова спільнота стикається з наслідками зміни клімату, зростанням чисельності населення та загостренням конфліктів, що безпосередньо впливають на доступність продовольства.

В умовах воєнних дій та економічної нестабільності Україна особливо потребує інтеграції принципів сталого розвитку у державну політику та законодавчі механізми. Необхідним є створення системи стимулів для фермерів та агропідприємств, що впроваджують екологічно орієнтовані практики, інвестують у технологічне оновлення та модернізацію виробництва [4]. Така політика сприяє формуванню більш стійкої та незалежної продовольчої системи, яка здатна протистояти внутрішнім та зовнішнім викликам, підтримувати стабільність ринку та сприяти економічному зростанню.

Отже, сталий розвиток аграрного сектору України є фундаментальною передумовою забезпечення продовольчої безпеки, економічної стабільності та соціального добробуту населення. Поєднання інноваційних технологій, екологічної відповідальності та соціальної підтримки сільських громад дозволяє створити ефективну, надійну та самодостатню агропродовольчу систему, здатну витримувати сучасні виклики, забезпечувати достатню кількість якісного харчування та сприяти довгостроковому розвитку країни. Стійка, інноваційна та соціально відповідальна аграрна політика не лише підвищує економічну ефективність, але й гарантує збереження природних ресурсів та якість життя майбутніх поколінь.

1. Shebanina O., Klyuchnik A., Burkovska A., Caruso D. and Burkovska A. Providing labor income as a supporting factor of the food security. *Management Theory and Studies for Rural Business and Infrastructure Development*. 2018. № 40(4). P. 597-608. DOI: http://doi.org/10.15544/mts.2018.51.
2. Panfilova A., Poltorak A., Kuvshinova A., Burkovska A., Dotsenko, N. Trends in global grain and seed trade, Ukrainian position on the global market. Scientific Horizons. 2025. Vol. 28. No. 5. Pp.142-157. DOI: https://doi.org/10.48077/scihor5.2025.142.
3. Burkovska A., Burkovska A. Semantic approach to food marketing: the influence of sustainable development narratives on the Ukrainian market. *Agricultural and Resource Economics: International Scientific E-Journal*. 2025. 11(1), 317–347. https://doi.org/10.51599/are.2025.11.01.12.
4. Стамат В. М., Тимченко А. В. Розвиток глобальних компаній на світових аграрних ринках. 2024. Режим доступу: http://dspace.mnau.edu.ua/jspui/bitstream/123456789/19772/1/odesa-25-26-04-2024-304-305.pdf
5. Бурковська А. В., Бурковська А. І. Фінансова безпека сільського господарства як ключовий чинник забезпечення продовольчої безпеки: виклики та перспективи. Modern Economics. 2025. № 49(2025). С. 32-37. DOI: https://doi.org/10.31521/modecon.V49(2025)-04.

ПЕРЕРВА ПЕТРО, д,е.н., проф., професор кафедри економіки бізнесу
ЄВСЄВ АНДРІЙ, аспірант
КОСЕНКО РУСЛАНА, здобувачка вищої освіти
Національний технічний університет «Харківський політехнічний інститут»

ВВЕДЕННЯ ІННОВАЦІЙ В ГОСПОДАРЧИЙ ОБІГ В ПІСЛЯВОЄННИЙ ПЕРІОД

Післявоєнний розвиток національної економіки значною мірою визначається здатністю держави та суб'єктів господарювання забезпечувати ефективне відновлення виробничого потенціалу та формування нової технологічної бази економічного зростання [1, 8, 10]. У таких умовах особливого значення набуває процес введення інновацій у господарчий обіг, що передбачає практичне використання результатів науково-технічної діяльності у виробництві товарів і послуг [2, 5, 9]. Саме інноваційні технології здатні забезпечити структурну модернізацію економіки, підвищення конкурентоспроможності національного виробництва та прискорення соціально-економічного відновлення держави.

Післявоєнна економіка характеризується значними структурними диспропорціями, руйнуванням інфраструктури, зниженням інвестиційної активності та втратою частини виробничого потенціалу. У таких умовах традиційні моделі економічного розвитку виявляються недостатньо ефективними [3, 6, 11]. Саме тому актуалізується необхідність використання інновацій як ключового чинника економічної реконструкції. Введення інновацій у господарчий обіг дозволяє не лише відновити функціонування економічної системи, а й сформувати нові технологічні переваги, що забезпечують довгостроковий розвиток.

Поняття введення інновацій у господарчий обіг охоплює комплекс економічних, організаційних та правових заходів, спрямованих на трансформацію результатів інтелектуальної діяльності у комерційно реалізовані продукти, технології або управлінські рішення. Важливою особливістю цього процесу є його інтеграційний характер, оскільки він передбачає взаємодію наукових установ, підприємств, державних органів, фінансових інституцій та інших учасників інноваційної екосистеми. Ефективність введення інновацій у господарчий обіг залежить від наявності відповідного інституційного середовища, розвиненої інноваційної інфраструктури та ефективних механізмів комерціалізації результатів досліджень.

У післявоєнний період особливо важливою є державна підтримка інноваційної діяльності, оскільки приватний сектор часто не має достатніх ресурсів для реалізації масштабних технологічних проєктів. Держава повинна формувати сприятливі умови для інноваційного підприємництва шляхом удосконалення нормативно-правової бази, стимулювання інвестицій у наукові дослідження та створення ефективних механізмів трансферу технологій. Значну роль у цьому процесі відіграють програми державного фінансування

інноваційних розробок, податкові стимули для підприємств, що впроваджують нові технології, а також розвиток інноваційних кластерів та технологічних парків.

Важливим аспектом введення інновацій у господарчий обіг є формування ефективної системи комерціалізації результатів науково-дослідних та дослідно-конструкторських робіт. У післявоєнний період особливу роль відіграє співпраця між науковими установами та підприємствами реального сектору економіки. Така взаємодія сприяє швидкому впровадженню нових технологій у виробничі процеси та підвищує ефективність використання наукового потенціалу держави. Важливим інструментом у цьому контексті виступають механізми ліцензування технологій, створення спільних інноваційних підприємств, а також розвиток стартап-екосистеми.

Одним із ключових факторів успішного введення інновацій у господарчий обіг є розвиток інноваційної інфраструктури, яка включає технологічні парки, бізнес-інкубатори, центри трансферу технологій, венчурні фонди та інші інституції підтримки інноваційної діяльності. У післявоєнний період такі інститути відіграють важливу роль у відновленні економіки, оскільки сприяють концентрації науково-технічного потенціалу та створенню сприятливих умов для розвитку інноваційного підприємництва. Крім того, вони забезпечують взаємодію між наукою, бізнесом та державою, що є необхідною умовою ефективного функціонування національної інноваційної системи.

Суттєвим чинником активізації введення інновацій у господарчий обіг у післявоєнний період є залучення міжнародної технічної допомоги та іноземних інвестицій. Участь міжнародних фінансових організацій, транснаціональних корпорацій та наукових центрів сприяє передачі сучасних технологій, підвищенню рівня технологічної компетентності національних підприємств та інтеграції економіки у глобальні інноваційні процеси. Водночас важливо забезпечити ефективний механізм адаптації та локалізації іноземних технологій відповідно до потреб національної економіки.

Не менш важливим є формування людського капіталу, здатного забезпечити реалізацію інноваційних процесів у післявоєнний період. Відновлення та модернізація системи освіти, розвиток наукових досліджень, підготовка висококваліфікованих фахівців у сфері інженерії, інформаційних технологій та управління інноваціями є важливими передумовами ефективного введення інновацій у господарчий обіг. У цьому контексті важливо стимулювати співпрацю між університетами, науковими установами та підприємствами, що дозволяє формувати інноваційні компетенції та сприяти розвитку підприємницької культури. Формування людського капіталу потребує системної державної підтримки та довгострокових інвестицій у сферу освіти й науки. Особливого значення набуває інтеграція українських освітніх і наукових програм у міжнародний простір, що сприятиме обміну знаннями та технологіями. Важливо також забезпечити належні умови для повернення та реалізації потенціалу молодих фахівців, які здобули досвід за кордоном.

Введення інновацій у господарчий обіг у післявоєнний період виступає одним із ключових механізмів економічного відновлення та структурної модернізації національної економіки. Ефективність цього процесу визначається комплексом факторів, серед яких особливе значення мають державна підтримка, розвиток інфраструктури, активізація міжнародного співробітництва.

1. Pererva, P., Besprozvannykh, O., Tiutlikova, V., Kovalova, V., Kudina, O., & Dorokhov, O. (2019). Improvement of the Method for Selecting Innovation Projects on the Platform of Innovative Supermarket. TEM Journal, 8(2), 454-461. https://doi. org/10.18421/TEM82-19
2. Перерва, П.Г. Інноваційні технології реструктуризації промислового підприємства. Маркетинг інновацій і інновації у маркетингу: збірник тез доповідей VIII Міжнар. науково-практ. конф., 25-26 вересня 2014 р. Суми: ТОВ "ДД "Папірус", 2014. С. 119-121.
3. Plaksiienko V.Y., Dorogan-Pisarenko L.A., Pryidak T.B., Leha O.V., Ialoveha L.V., Krasota E.H. Designing a Framework for Future Economists' Digital Competence // Inf. Technol. Learn. Tools 2020, 80, 140–160.
4. Petro Pererva, Oleksandr Hutsan, Valerii Kobieliev, Andrii Kosenko and Volodymyr Kuchynskyi (2018). Evaluating elasticity of costs for employeemotivation at the industrial enterprises. Problems and Perspectives in Management, № 16(1), С. 124-132. DOI: 10.21511/ppm.16(1).2018.12
5. Лега О., Яловега Л., Прийдак Т. (2022). Договірна політика та податкові ризики в умовах невизначеності // *Цифрова економіка та економічна безпека*, (3 (03), 41–46. DOI: https://doi.org/10.32782/dees.3-8.
6. Перерва П. Г. Підвищення конкурентоспроможності машинобудівних підприємств на засадах синергетичного бенчмаркінгу // Вісник Нац. ун-ту «Львівська політехніка» : зб. наук. пр. Сер. : Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення і проблеми розвитку. Львів : Львівська політехніка, 2015. № 819. С. 167–174.
7. Pererva P., Gutsan O., Diachenko T. (2017) Motivation of personnel on machine-building enterprise // Balance and Challenges, Miskolc-Lillafüred. Miskolc : Miskolci Egyetem Gazdaságtudományi Kar. O. 100-106.
8. Перерва П.Г., Кобєлєва Т.О., Ткачова Н.П. Формування кон'юнктури ринку електротехнічної продукції // Вісник Нац. ун-ту «Львівська політехніка» : зб. наук. праць. Сер. : Проблеми економіки та управління. Львів : Львівська політехніка, 2015. № 815. С. 118-125
9. Nagy S., Pererva P.G. Compliance principles // Universum View 9. Economics and management: conference materials. Vinnytsia: NilanLTD, 2018. P. 89-96.
10. Kosenko O., Tkachov M., Pererva P. (2015) Economic problems of Intellectual Property // 9-th International scientific Conference "Balance and Challenges". Miskolc-Lillafüred. 2015. S. 113-124.
11. Перерва П.Г., Кобєлєва Т.О., Романчик Т.В. Комплаєнс як фактор інноваційного розвитку підприємства. Інформація та знання в системі управління інноваційним розвитком: монографія. Розд. 5.2 / заг. ред. Ю.С.Шипуліна. Суми : Триторія, 2018. С. 205–220.

ПЕРЕРВА ПЕТРО, д.е.н., проф., професор кафедри економіки бізнесу і МЕВ
СКЛЯРЕНКО МИХАЙЛО, здобувач вищої освіти
Національний технічний університет «Харківський політехнічний інститут»

ФОРМУВАННЯ ІНВЕСТИЦІЙНОЇ ПРИВАБЛИВОСТІ МАЛОГО ПІДПРИЄМСТВА

У сучасних умовах трансформації економічних систем та посилення конкуренції на ринку особливого значення набуває розвиток малого підприємництва як важливого чинника економічного зростання, створення нових робочих місць та формування інноваційного потенціалу економіки [1, 4, 10]. Однією з ключових передумов ефективного функціонування малих підприємств є забезпечення їх інвестиційної привабливості, що створює можливості для залучення фінансових ресурсів, модернізації виробництва та реалізації стратегічних напрямів розвитку. У цьому контексті дослідження процесів формування інвестиційної привабливості малого підприємства є актуальним науковим завданням, спрямованим на визначення ефективних механізмів підвищення його конкурентоспроможності та стабільності функціонування.

Інвестиційна привабливість підприємства традиційно розглядається як сукупність економічних, фінансових, організаційних та управлінських характеристик, що визначають доцільність вкладення інвестицій у його розвиток [2, 5, 8]. Для малого підприємства цей показник має особливе значення, оскільки обмеженість власних фінансових ресурсів зумовлює необхідність активного залучення зовнішнього фінансування. Інвестори, приймаючи рішення про вкладення коштів, оцінюють рівень ризику, перспективи розвитку підприємства, його фінансову стабільність та потенціал зростання [3, 7, 9].

Одним із важливих чинників формування інвестиційної привабливості малого підприємства є ефективність його фінансово-економічної діяльності. Стабільні фінансові показники, зростання обсягів реалізації продукції, оптимальний рівень витрат та здатність підприємства генерувати прибуток формують позитивний інвестиційний імідж. Важливу роль також відіграє прозорість фінансової звітності, що забезпечує потенційним інвесторам можливість об’єктивно оцінити фінансовий стан підприємства та перспективи його розвитку.

Не менш важливим фактором є якість системи управління підприємством. Ефективне управління передбачає наявність чітко сформованої стратегії розвитку, використання сучасних методів менеджменту та здатність керівництва оперативно реагувати на зміни зовнішнього середовища. Для малих підприємств особливого значення набуває гнучкість управлінських рішень, що дозволяє швидко адаптуватися до ринкових умов та використовувати нові можливості для розвитку.

Суттєвий вплив на інвестиційну привабливість малого підприємства має

його інноваційний потенціал. Підприємства, що впроваджують нові технології, розробляють інноваційні продукти або використовують сучасні методи організації виробництва, мають більше шансів залучити інвесторів. Інноваційна діяльність дозволяє підвищити конкурентоспроможність продукції, розширити ринки збуту та забезпечити довгострокове економічне зростання.

Важливим елементом формування інвестиційної привабливості є також маркетингова стратегія підприємства. Наявність чітко визначених ринкових позицій, ефективна система просування продукції, формування позитивного іміджу бренду та орієнтація на потреби споживачів створюють додаткові передумови для залучення інвестицій. Інвестори зазвичай надають перевагу підприємствам, які мають стабільну клієнтську базу, перспективні ринки збуту та ефективну систему взаємодії з партнерами.

Особливу роль у формуванні інвестиційної привабливості малого підприємства відіграє зовнішнє інституційне середовище. Рівень розвитку фінансової системи, стабільність економічної політики держави, наявність програм підтримки малого бізнесу та сприятливий інвестиційний клімат значною мірою впливають на можливості підприємств щодо залучення інвестицій. Державна підтримка малого підприємництва може здійснюватися через механізми пільгового кредитування, податкових стимулів, грантових програм та розвитку інфраструктури підтримки бізнесу.

У сучасних умовах важливим напрямом підвищення інвестиційної привабливості малого підприємства є використання цифрових технологій та інструментів електронного бізнесу. Цифровізація бізнес-процесів дозволяє підвищити ефективність управління, оптимізувати витрати, покращити взаємодію з клієнтами та партнерами. Крім того, використання цифрових платформ сприяє підвищенню прозорості діяльності підприємства, що позитивно впливає на його інвестиційний імідж.

Значну роль у процесі формування інвестиційної привабливості відіграє система управління ризиками. Потенційні інвестори приділяють особливу увагу здатності підприємства прогнозувати та мінімізувати можливі ризики, пов’язані з фінансовою, виробничою та ринковою діяльністю. Впровадження сучасних методів ризик-менеджменту, диверсифікація джерел доходів та використання страхових інструментів сприяють підвищенню довіри інвесторів до підприємства.

Формування інвестиційної привабливості малого підприємства є комплексним процесом, що передбачає поєднання економічних, управлінських та маркетингових заходів. Важливою складовою цього процесу є формування позитивної репутації підприємства, яка базується на надійності, відповідальності та відкритості у взаємодії з партнерами та інвесторами. Репутаційний капітал підприємства часто виступає одним із ключових факторів, що визначають рішення інвесторів щодо вкладення фінансових ресурсів.

Таким чином, формування інвестиційної привабливості малого

підприємства є важливою передумовою його сталого розвитку та підвищення конкурентоспроможності. Ефективне поєднання фінансової стабільності, інноваційного потенціалу, сучасних управлінських підходів, маркетингової орієнтації та сприятливого інституційного середовища створює умови для залучення інвестиційних ресурсів. Удосконалення механізмів формування інвестиційної привабливості малого бізнесу сприятиме розвитку підприємництва, підвищенню ефективності економіки та формуванню інноваційної моделі економічного зростання.

1. Kosenko O., Tkachov M., Pererva P. (2015) Economic problems of Intellectual Property // 9-th International scientific Conference “Balance and Challenges”. Miskolc-Lillafüred. 2015. S. 113-124.
2. Перерва П.Г., Кобєлєва Т.О., Романчик Т.В. Комплаєнс як фактор інноваційного розвитку підприємства. Інформація та знання в системі управління інноваційним розвитком: монографія. Розд. 5.2 / заг. ред. Ю.С.Шипуліна. Суми : Триторія, 2018. С. 205–220.
3. Pererva, P., Besprozvannykh, O., Tiutlikova, V., Kovalova, V., Kudina, O., & Dorokhov, O. (2019). Improvement of the Method for Selecting Innovation Projects on the Platform of Innovative Supermarket. TEM Journal, 8(2), 454-461. https://doi. org/10.18421/TEM82-19
4. Перерва, П.Г. Інноваційні технології реструктуризації промислового підприємства. Маркетинг інновацій і інновації у маркетингу: збірник тез доповідей VIII Міжнар. науково-практ. конф., 25-26 вересня 2014 р. Суми: ТОВ "ДД "Папірус", 2014. С. 119-121.
5. Plaksiienko V.Y., Dorogan-Pisarenko L.A., Pryidak T.B., Leha O.V., Ialoveha L.V., Krasota E.H. Designing a Framework for Future Economists’ Digital Competence // Inf. Technol. Learn. Tools 2020, 80, 140–160.
6. Petro Pererva, Oleksandr Hutsan, Valerii Kobieliev, Andrii Kosenko and Volodymyr Kuchynskyi (2018). Evaluating elasticity of costs for employeemotivation at the industrial enterprises. Problems and Perspectives in Management, № 16(1), С. 124-132. DOI: 10.21511/ppm.16(1).2018.12
7. Лега О., Яловега Л., Прийдак Т. (2022). Договірна політика та податкові ризики в умовах невизначеності // *Цифрова економіка та економічна безпека*, (3 (03), 41–46. DOI: https://doi.org/10.32782/dees.3-8.
8. Перерва П. Г. Підвищення конкурентоспроможності машинобудівних підприємств на засадах синергетичного бенчмаркінгу // Вісник Нац. ун-ту «Львівська політехніка» : зб. наук. пр. Сер. : Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення і проблеми розвитку. Львів : Львівська політехніка, 2015. № 819. С. 167–174.
9. Pererva P., Gutsan O., Diachenko T. (2017) Motivation of personnel on machine-building enterprise // Balance and Challenges, Miskolc-Lillafüred. Miskolc : Miskolci Egyetem Gazdaságtudományi Kar. O. 100-106.
10. Перерва П.Г., Кобєлєва Т.О., Ткачова Н.П. Формування кон'юнктури ринку електротехнічної продукції // Вісник Нац. ун-ту «Львівська політехніка» : зб. наук. праць. Сер. : Проблеми економіки та управління. Львів : Львівська політехніка, 2015. № 815. С. 118-125
11. Nagy S., Pererva P.G. Compliance principles // Universum View 9. Economics and management: conference materials. Vinnytsia: NilanLTD, 2018. P. 89-96.

ПОГОРЄЛОВА ТЕТЯНА, доцентка кафедри економіки бізнесу і міжнародних економічних відносин,
Національний технічний університет «Харківський політехнічний інститут»,
м. Харків

ЦИФРОВІ ІННОВАЦІЇ ЯК ЧИННИК ПІДВИЩЕННЯ ІНВЕСТИЦІЙНОЇ ПРИВАБЛИВОСТІ ПІДПРИЄМСТВА

Цифрові інновації (AI, IoT, Big Data) суттєво підвищують інвестиційну привабливість підприємств, оптимізуючи бізнес-процеси, знижуючи операційні витрати та відкриваючи нові ринки. Вони забезпечують прозорість, конкурентні переваги та швидке прийняття рішень, що є ключовим для залучення інвесторів. Цифровізація трансформує бізнес-моделі та стимулює сталий розвиток

Штучний інтелект (AI) – це трендова технологія, яка буде важливою для успіху компаній протягом наступних років. Це відправна точка для створення доданої вартості в різних сферах. Водночас AI є важливою основою для майбутньої конкурентоспроможності компаній і, отже, самого їхнього існування.

Однак, щоб забезпечити комплексне використання інтелектуальних програм, компанії повинні враховувати різні моменти. AI вимагає стратегічного підходу. Численні аспекти необхідно враховувати на етапі підготовки, щоб забезпечити успіх. Хоча гарантована якість та надійна база даних відіграє тут важливу роль, вона є лише одним з багатьох факторів успіху. Наприклад, розширення можливостей співробітників, міжвідомча співпраця та відповідні структури управління також є важливими [1].

Компанії, як правило, повинні демонструвати відповідний рівень зрілості для впровадження AI, що проявляється у двох сферах: «навички співробітників» та «стратегічне використання AI». Однак, лише третина компаній досягла високого і, таким чином, адекватного рівня зрілості [1].

Лише за умови відповідної зрілості виникає усвідомлення того, що цілий ряд факторів успіху є важливим, а це означає, що компанії, які є більш зрілими з точки зору штучного інтелекту, мають більше шансів досягти доданої цінності.

Велике значення цієї технології випливає не лише з її потенціалу для окремих компаній, AI також є важливим з економічної точки зору. Він підвищує загальну економічну продуктивність і таким чином стимулює економічне зростання. Німеччина, зокрема, зараз дуже залежить від цього.

Крім того, використання AI також призводить до необхідності в управлінні змінами в компаніях. Нові навички стають актуальними для співробітників, і компанії повинні забезпечити, щоб вони цілеспрямовано розвивали певні компетенції, інакше вони будуть втрачені. Керівні ролі також змінюються, і менеджери повинні бути готові до цього.

Усі ці моменти ілюструють, що впровадження AI – це не швидкий процес,

який можна здійснити просто так. Це вимагає належної підготовки та постійного моніторингу, щоб забезпечити виконання вжитих заходів.

Це також включає питання цифрового суверенітету. Дослідження показують, що деякі компанії визнали проблеми, які можуть виникнути через цифрову залежність. Компанії з високим рівнем зрілості AI, зокрема, почали активно зміцнювати свій суверенітет. Основний висновок полягає в тому, що якщо аспект суверенітету враховувати з самого початку цифрової трансформації та максимально посилювати його, то на пізнішому етапі можна уникнути вищих витрат.

Результати аналізу показують, що компанії з високим рівнем зрілості впроваджують саме ті аспекти, які роблять впровадження AI успішним. Інші компанії можуть повчитися у цих лідерів у використанні AI.

Ключові висновки, які можна засвоїти від лідерів у сфері штучного інтелекту [2]:

1) стратегічне обговорення та забезпечення відповідних навичок у сфері штучного інтелекту є основою для перспективного впровадження штучного інтелекту, що додає цінності;

2) інтелектуальні додатки слід використовувати не лише для внутрішніх процесів, таких як управління документами та даними, але й, у середньостроковій перспективі, в ключових сферах, таких як розробка продуктів та додатків;

3) комплексна та високоякісна база даних є важливішою для успіху AI, ніж продуктивність моделей;

4) однак дані – не єдиний фактор успіху. Компанії повинні усвідомлювати, що для успішного використання AI важливий цілий ряд аспектів. Всі ці фактори слід встановити та постійно зміцнювати;

5) використання інтелектуальних додатків – це не лише відправна точка для досягнення доданої цінності, але й ключ до майбутньої конкурентоспроможності;

6) використання AI створює залежність від неєвропейських постачальників хмарних послуг, даних, або AI, що може становити потенційні ризики для цифрового суверенітету компаній;

7) важливо вжити заходів для зміцнення цифрового суверенітету у сфері AI.

1. Digital excellence outlook 2026. AI at Scale. Leadership, Trust and Digital Sovereignty in Europe
https://www.valantic.com/en/publications/ai-at-scale/what-ki-does-today
2. Pohorielov D. I. Digital transformation in business and management: utilizing cloud technologies, data analysis, and other tools [Electronic resource] / Pohorielov Dmytro Ihorovych, Pohorielova Tetiana Oleksiivna // European congress of scientific achievements : proc. of the 2nd Intern. sci. and practical conf., February 26-28, 2024 / ed. Komarytskyy M. L. – Electronic text data. – Barcelona: BAP, 2024. – P. 123-126. – URI: https://repository.kpi.kharkov.ua/handle/KhPI-Press/74812

ПОНОМАРЕНКО ВІКТОРІЯ, здобувач вищої освіти
Науковий керівник - **ФЕДИНЕЦЬ НАТАЛІЯ**, к.е.н, доцент,
доцент кафедри менеджменту,
Львівський торговельно-економічний університет, м. Львів

ІННОВАЦІЙНІ ПІДХОДИ ДО КОНТРОЛЮ ЯКОСТІ ТОВАРІВ І ПОСЛУГ ПІДПРИЄМСТВ СФЕРИ РИТЕЙЛУ В УМОВАХ КРИЗИ

Сфера ритейлу є однією з найбільш динамічних та чутливих до зовнішніх змін галузей економіки. В умовах кризи - економічної нестабільності, воєнних дій, пандемій чи логістичних порушень - підприємства роздрібної торгівлі стикаються з різким зниженням платоспроможного попиту, перебоями в ланцюгах постачання, зростанням витрат та підвищенням вимог споживачів до якості товарів і сервісу. За таких обставин саме якість стає ключовим фактором конкурентоспроможності та інструментом утримання клієнтів.

Традиційні підходи до контролю якості, що базуються переважно на періодичних перевірках і постфактум виявленні дефектів, виявляються недостатньо ефективними в кризових умовах [2]. Сучасне ритейл-середовище потребує гнучких, цифровізованих і превентивних механізмів управління якістю, які дозволяють оперативно реагувати на зміни ринку та мінімізувати ризики. У цьому контексті особливої актуальності набувають інноваційні підходи до контролю якості, що передбачають використання цифрових технологій, автоматизованих систем моніторингу, аналітики великих даних, інтегрованих CRM- та ERP-рішень, а також впровадження міжнародних стандартів управління якістю.

Інноваційний контроль якості у сфері ритейлу передбачає перехід від реактивної моделі до проактивної, орієнтованої на запобігання відхиленням, підвищення прозорості бізнес-процесів та формування довгострокової довіри споживачів. Це особливо важливо в умовах кризи, коли помилки у забезпеченні якості можуть призвести до значних фінансових втрат і репутаційних ризиків.

Отже, дослідження інноваційних підходів до контролю якості товарів і послуг підприємств сфери ритейлу в умовах кризи є актуальним і практично значущим завданням, спрямованим на пошук ефективних механізмів підвищення стійкості та адаптивності підприємств роздрібної торгівлі.

Контроль якості товарів і послуг у сфері роздрібної торгівлі доцільно розглядати як комплексну систему, що охоплює:

- контроль відповідності продукції встановленим стандартам і технічним умовам;
- моніторинг якості обслуговування споживачів;
- оцінювання надійності постачальників;
- внутрішній аудит бізнес-процесів;
- управління рекламаціями та зворотним зв’язком.

У кризових умовах особливого значення набуває ризик-орієнтований підхід, який передбачає ідентифікацію критичних точок у ланцюгу створення

цінності та концентрацію контрольних заходів саме на них [3].

Одним із ключових напрямів модернізації систем контролю є впровадження цифрових технологій. Використання автоматизованих систем управління дозволяє здійснювати безперервний моніторинг показників якості в режимі реального часу.

До ефективних цифрових інструментів належать:

- ERP-системи для інтеграції процесів закупівлі, зберігання та реалізації;
- CRM-платформи для аналізу поведінки клієнтів і рівня їх задоволеності;
- технології Big Data для прогнозування попиту та виявлення відхилень;
- електронні системи простежуваності товарів;
- мобільні додатки для внутрішнього аудиту та чек-листів контролю.

Цифровізація знижує людський фактор у процесі оцінювання якості, скорочує час прийняття управлінських рішень та підвищує прозорість діяльності підприємства.

Інноваційні моделі організації контролю якості в умовах кризи набувають особливої актуальності, оскільки підприємства ритейлу змушені оперативно адаптуватися до нестабільного ринкового середовища, обмеженості ресурсів та підвищених вимог споживачів. У таких обставинах відбувається перехід до гнучких організаційних моделей контролю, які забезпечують інтеграцію функцій якості у стратегічне та операційне управління. Однією з найбільш ефективних є процесно-орієнтована модель, що передбачає включення контролю якості до всіх бізнес-процесів підприємства - від етапу закупівлі та логістики до реалізації товарів і післяпродажного сервісу. За такого підходу контрольні функції розподіляються між відповідальними структурними підрозділами, що підвищує швидкість реагування на відхилення та сприяє зниженню операційних ризиків [1].

Важливу роль відіграє також система безперервного вдосконалення, яка базується на циклі PDCA (Plan–Do–Check–Act) і передбачає постійний моніторинг результатів діяльності, аналіз відхилень та своєчасне коригування стандартів. Такий підхід дозволяє забезпечити адаптивність системи якості до швидких змін попиту, умов постачання та конкурентного середовища. Поряд із цим поширення набуває клієнтоцентрична модель контролю якості, що акцентує увагу на показниках задоволеності споживачів, використанні інструментів NPS, онлайн-опитувань і аналізу відгуків у цифровому просторі. У кризових умовах саме рівень довіри та лояльності клієнтів стає стратегічним нематеріальним активом підприємства.

Окремим напрямом удосконалення системи контролю є оптимізація взаємодії з постачальниками, оскільки криза суттєво підвищує ризики перебоїв у постачанні та зниження якості продукції. У зв’язку з цим підприємства ритейлу впроваджують рейтингові системи оцінювання партнерів, проводять аудит їхніх виробничих процесів, застосовують електронний документообіг, диверсифікують джерела постачання та укладають довгострокові контракти з елементами спільного контролю якості. Реалізація таких заходів сприяє

мінімізації втрат, підвищенню прозорості співпраці та забезпеченню стабільності асортименту навіть за умов ресурсних обмежень.

Важливою складовою сучасного ритейлу є управління якістю послуг у мультиканальному середовищі. Омніканальна модель торгівлі поєднує фізичні магазини, інтернет-платформи та мобільні застосунки, що потребує уніфікації стандартів обслуговування та координації процесів у різних каналах взаємодії зі споживачем. Контроль якості послуг у такому форматі передбачає синхронізацію стандартів сервісу, моніторинг швидкості обробки замовлень і доставки, аналіз клієнтського досвіду (Customer Journey), а також впровадження автоматизованих систем реагування на скарги та звернення. Ефективність цих механізмів безпосередньо впливає на конкурентні позиції підприємства, особливо в періоди економічної нестабільності.

Економічна ефективність інноваційних підходів до контролю якості проявляється у зменшенні обсягів браку та списань, скороченні витрат на рекламації, підвищенні рівня довіри споживачів, зміцненні ринкових позицій і зростанні довгострокової прибутковості. У кризових умовах такі результати мають стратегічне значення, оскільки дозволяють підприємству не лише зберегти операційну стабільність, а й сформувати основу для подальшого сталого розвитку та підвищення конкурентоспроможності.

Таким чином, інноваційні підходи до контролю якості виступають не лише інструментом удосконалення операційної діяльності, а й важливим чинником забезпечення стійкого розвитку підприємств ритейлу в умовах кризи. Їх системне впровадження створює передумови для зміцнення довіри споживачів, формування довгострокових конкурентних переваг і підвищення загальної ефективності функціонування бізнесу.

1. Данилюк Т.І., Кушпетник Р.В. Інтеграція маркетингового менеджменту в процес управління продуктів і послуг. *Ефективна економіка.* 2024. URL**:** evnuir.vnu.edu.ua.
2. Лозова Т.М. Сучасні проблеми управління асоритментом та якістю товарів. *Підприємництo та торгівля.* 2023. URL**:** journals-lute.lviv.ua.
3. Шуляр Р., Коханчик О. Забезпечення якості продукції та послуг в бізнес-проектах. *Економічний простір.* 2024. URL:economicspace.pgasa.dp.ua.

ПОПЕЛЬ СЕРГІЙ, к.е.н., доцент кафедри фінансів, банківської справи, страхування та фондового ринку,
Хмельницький університет управління і права
імені Леоніда Юзькова, м. Хмельницький

ЕВОЛЮЦІЯ ПІДХОДІВ ДО УПРАВЛІННЯ НАУКОВИМИ ПРОЄКТАМИ В УМОВАХ ГЛОБАЛЬНИХ ТРАНСФОРМАЦІЙ

Глобальні економічні та технологічні трансформації радикально змінюють характер функціонування ключових сфер господарювання, і система наукових досліджень тут не є винятком. Зрушення в цій сфері стосуються не лише змісту, методології та пріоритетів наукових пошуків, а й організаційних форм, моделей фінансування дослідницької діяльності та управлінських практик. Зростання міждисциплінарності, посилення міжнародної конкуренції за ресурси, розширення мереж наукової кооперації та домінування грантових механізмів підтримки роблять управління науковими проєктами багатоаспектним і високоризиковим процесом.

Управління науковим процесом має тривалу історію розвитку, оскільки потреба в організації дослідницької діяльності виникала разом із формуванням перших наукових спільнот. У різні історичні періоди наукові дослідження відрізнялися за масштабами, формами взаємодії між дослідниками, джерела фінансування та інституційними умовами, однак незмінним залишалося одне: ефективність наукових результатів значною мірою залежала від того, наскільки добре організовано процес їхнього виконання. Саме тому питання управління науковими проєктами протягом усієї історії свого існування залишалося надзвичайно важливим і водночас складним завданням, оскільки від його ефективності залежить використання фінансових і людських ресурсів, результативність досліджень та досягнення стратегічних наукових цілей.

На ранніх етапах (до середини XX ст.) розвитку науки управління дослідницькою діяльністю здійснювалося переважно в межах університетів, академій наук та державних науково-дослідних установ. Наукові дослідження не розглядалися як тимчасові проєкти з чітко визначеними цілями та строками, а мали безперервний характер, що зумовлювало домінування адміністративно-бюрократичних механізмів управління. Такий підхід був зорієнтований на контроль ресурсів і дотримання формальних процедур, а не на управління результатами чи ризиками [1].

Гарель Г. у своєму дослідженні зазначає, що в цей період існували лише окремі інструменти планування, зокрема діаграми Ганта, які застосовувалися локально і не формували цілісної методології управління проєктами. Для наукової сфери це означало інституційний, а не проєктно-орієнтований характер управління дослідженнями, що відповідало загальному рівню розвитку управлінської науки того часу [2].

Наступний етап, а саме середина XX століття ознаменувалася переходом до масштабних міждисциплінарних науково-дослідних програм, реалізація яких

вимагала принципово нових управлінських підходів. У цей період сформувався феномен «великої науки» (Big Science), що включав космічні, оборонні та ядерні дослідницькі проєкти, які реалізовувалися за активної участі держави та потребували координації значних людських і фінансових ресурсів [3]. Саме в межах таких науково-технічних програм були розроблені методи PERT (Program Evaluation and Review Technique) і CPM (Critical Path Method), які заклали основу формалізованого планування, управління термінами та ресурсами у складних проєктах. У науковій літературі цей період розглядається як початок становлення управління науковими проєктами, коли дослідження вперше почали трактуватися як цілеспрямовані, часово обмежені ініціативи з визначеними очікуваними результатами.

У 1970–1990-х роках управління проєктами набуло статусу окремої професійної та наукової дисципліни, що знайшло відображення у створенні міжнародних стандартів і методологій. Опублікування PMBOK Guide Інститутом управління проєктами (PMI), а також поширення методології PRINCE2 сприяли уніфікації підходів до управління проєктами в різних сферах, у тому числі в науково-дослідній діяльності [4]. Для науки цей етап означав перехід до чітко структурованого управління життєвим циклом досліджень, формалізації ролей учасників проєкту, а також запровадження систем моніторингу та оцінювання результатів.

Як зазначають Моріс П.В. і Пінто Дж.К., у цей період відбувається зміщення акценту від управління окремими установами до управління програмами та портфелями дослідницьких проєктів, що відповідає зростанню конкуренції за фінансування та посиленню ролі результативності наукових досліджень [3].

Наприкінці XX – на початку XXI століття управління науковими проєктами зазнало трансформації під впливом глобалізації науки, розвитку міжнародних грантових програм і цифрових технологій. У фокусі управління опинилися не лише строки й бюджети, а й досягнуті наукові результати, їхній вплив і практична значущість. Це зумовило поширення результатно-орієнтованих моделей управління дослідженнями [5].

Паралельно в науковій практиці почали адаптуватися гнучкі підходи до управління проєктами, зокрема елементи agile-методологій, що дозволяли ефективніше працювати в умовах високої невизначеності, характерної для наукових досліджень. Хайсміт Дж. підкреслює, що саме такі підходи сприяють інноваційності та здатності проєктних команд швидко реагувати на зміни, що є критично важливим для сучасних дослідницьких проєктів [6].

Сучасний етап розвитку управління науковими проєктами характеризується інтеграцією проєктного менеджменту в ширший контекст наукової та інноваційної політики. Проєкти розглядаються як елементи дослідницьких екосистем, що включають управління знаннями, відкриту науку, цифрову інфраструктуру та оцінювання наукового і суспільного впливу досліджень.

Так, європейські рамкові програми, зокрема Horizon Europe, демонструють перехід від контролю виконання окремих проєктів до стратегічного управління портфелями досліджень, орієнтованих на довгострокові пріоритети розвитку. Як зазначається в аналітичних документах Європейської комісії, управління науковими проєктами на цьому етапі поєднує стратегічний, інституційний і цифровий виміри, що відповідає сучасним викликам глобального наукового простору [7].

Отже, розвиток управління науковими проєктами показує перехід від простого адміністративного контролю до сучасних проєктних і портфельних підходів. У нинішніх умовах таке управління вже не обмежується плануванням строків і витрат, а стає важливим інструментом досягнення наукових результатів і реалізації державної та міжнародної наукової політики. Це вимагає використання гнучких управлінських підходів, здатних враховувати високий рівень невизначеності, міждисциплінарний характер досліджень і орієнтацію на практичну та суспільну цінність наукових результатів.

1. Kerzner H. Project Management: A Systems Approach to Planning, Scheduling, and Controlling. 12th ed. Hoboken: John Wiley & Sons, 2017. 832 p.
2. Garel G. A history of project management models: From pre models to the standard models. *International Journal of Project Management.* 2013. Vol. 31, No. 5. P. 663–669. DOI: 10.1016/j.ijproman.2012.12.011
3. Morris P. W. G., Pinto J. K. The Wiley Guide to Project Organization & Project Management Competencies. Hoboken: John Wiley & Sons, 2007. 512 p.
4. A Guide to the Project Management Body of Knowledge. Seventh Edition and The Standard for Project Management. Newtown Square: Project Management Institute, 2021. 368 c.
5. Pollack J., Adler D. Emergent trends and passing fads in project management research: A scientometric analysis of changes in the field. *International Journal of Project Management.* 2015. Vol. 33, No. 1. P. 236–248. URL: https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0263786314000787
6. Highsmith J. *Agile Project Management: Creating Innovative Products.* Boston: Addison Wesley, 2004. 352 p. URL: https://en.wikipedia.org/wiki/Agile_Project_Management_%28book%29
7. European Commission. *Horizon Europe Programme Guide*. Brussels: European Commission. 2021. URL: https://ec.europa.eu/info/funding-tenders/opportunities/portal/screen/programmes/horizon

ПОПОВИЧЕНКО АНАТОЛІЙ, аспірант
Науковий керівник – **ЯЛОВЕГА ЛЮДМИЛА**, к.е.н, доцент,
доцент кафедри обліку і оподаткування,
Полтавський державний аграрний університет, м. Полтава

ЕВОЛЮЦІЯ МАЛОГО АГРОБІЗНЕСУ: ШЛЯХ ДО КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ЧЕРЕЗ ІНТЕГРАЦІЮ

Сучасна стратегія розвитку аграрного сектору України в умовах воєнного стану та майбутнього повоєнного відновлення ґрунтується на глибокій інституційній трансформації малих форм господарювання. Сьогодні дрібний агробізнес перестав бути просто інструментом самозайнятості сільського населення, перетворившись на стратегічного суб'єкта забезпечення продовольчої безпеки та соціальної стабільності територіальних громад. Проте для повноцінної реалізації цього потенціалу необхідний перехід від застарілих моделей індивідуального виживання до прогресивних форматів колективної інтеграції, таких як сільськогосподарські обслуговуючі кооперативи та агропродовольчі кластери. Центральним викликом на цьому шляху є подолання критичного рівня трансакційних витрат, які суттєво обмежують конкурентоспроможність дрібних товаровиробників.

Високий рівень трансакційних витрат для малих ферм господарювання виявляється у значних витратах часу та ресурсів на пошук релевантної ринкової інформації, ведення переговорів, юридичне оформлення угод, а також на логістику та захист прав власності. У ринкових умовах ці витрати часто стають «невидимим бар'єром», що робить виробництво дрібних партій продукції економічно недоцільним. Самостійно подолати ці перешкоди агровиробникам заважає низький рівень формалізації бізнес-процесів: відсутність системного бухгалтерського обліку, розмитість меж між особистим майном родини та активами господарства, а також обмежений доступ до сучасних IT-рішень для моніторингу ринків. Саме тому першочерговим завданням стає легітимізація приватної ініціативи – перетворення селянського подвір'я на повноцінну бізнес-одиницю з прозорою структурою управління та офіційним податковим статусом.

Процес такої інституціоналізації є багатоетапним і починається з розроблення концептуальної бізнес-моделі та державної реєстрації господарства. Це відкриває шлях до банківського кредитування, залучення зовнішніх інвестицій та участі у державних грантових програмах. Важливим кроком є методологічне налаштування обліку: створення наказів про облікову політику, проведення інвентаризації та початкової оцінки біологічних активів, а також впровадження систем внутрішнього контролю. Така формалізація уможливлює не лише структурувати діяльність, а й радикально знизити трансакційні витрати на етапі взаємодії з фінансовими установами та державними органами, забезпечуючи малу ферму господарювання належним рівнем довіри та інвестиційної привабливості.

Наступним щаблем еволюції стає кооперація, де сільськогосподарські обслуговуючі кооперативи виступають як сервісна платформа для консолідації зусиль [2]. Об'єднуючись, фермери отримують можливість спільної закупівлі ресурсів – паливно-мастильних матеріалів, насіння та добрив, що значно знижує трансакційні витрати на пошук постачальників та логістику. Формування великих товарних партій продукції дозволяє сільськогосподарським обслуговуючим кооперативам виходити на високомаржинальні внутрішні та зовнішні ринки, де окремий дрібний виробник є неконкурентоспроможним. На відміну від класичних комерційних об'єднань, кооперативи мають некомерційну спрямованість, функціонуючи як інструмент мінімізації витрат своїх членів, що уможливлює максимізувати частку доданої вартості, яка залишається безпосередньо у виробника.

Найвищим рівнем організації в цій системі є агропродовольчий кластер – цілісна екосистема, що поєднує виробничі потужності ферм, логістичні вузли, переробні підприємства, науково-дослідні інститути та сучасні цифрові платформи. У межах кластера бухгалтерський облік еволюціонує в інтегровану інформаційно-аналітичну систему, яка забезпечує прозорість фінансових потоків та координацію всіх учасників у режимі реального часу через хмарні технології. Означений підхід радикально зменшує інформаційну асиметрію та адміністративне навантаження, забезпечуючи багаторівневий контроль за ресурсами та створюючи потужний синергетичний ефект.

Підсумовуючи вищевикладене, можна зауважити, що комплексна трансформація – від сімейної ферми до мережевого кластера – є єдиним дієвим механізмом мінімізації трансакційних витрат та посилення ринкових позицій дрібних аграріїв. Це перетворює розрізнених виробників на цілісну, конкурентоспроможну силу, здатну стати рушієм інноваційного відродження української аграрної економіки. Успішна реалізація цього шляху забезпечить сталий розвиток сільських територій та формування прозорого виробничо-логістичного простору, що відповідає європейським стандартам господарювання.

1. Герасименко Т. В. Трансакційні витрати : сутність та динаміка в українській економіці. *Економічний вісник*. 2021. № 2. С. 60–67. URL: https://ev.nmu.org.ua/docs/2021/2/EV20212_060-067.pdf (дата звернення : 02.03.2026).
2. Лега О. В., Яловега Л. В., Прийдак Т. Б. Створення і функціонування обслуговуючих кооперативів у молочній галузі : облік та нормативно-правове забезпечення. *Інноваційна економіка*. 2017. № 1–2. С. 160–169.
3. Яловега Л. В., Поповиченко А. С. Механізм кластерної реструктуризації фермерських господарств в умовах структурної трансформації аграрного сектору України. *Актуальні питання економічних наук*. 2025. № 14. URL: https://doi.org/10.5281/zenodo.16916799.

РАДЗЕВИЧ ТЕТЯНА, здобувачка вищої освіти
Науковий керівник – **КУЧМІЙОВА ТЕТЯНА,** к.е.н, доцент кафедри економічної кібернетики, комп'ютерних наук та інформаційних технологій
Миколаївський національний аграрний університет, м. Миколаїв

СОЦІАЛЬНА ІНЖЕНЕРІЯ В УМОВАХ СТАЛОГО РОЗВИТКУ: ВИКЛИКИ ДЛЯ СУЧАСНОГО БІЗНЕСУ

У сучасних умовах цифровізації та глобалізації сталий розвиток стає ключовою стратегічною орієнтацією для бізнесу. Інтеграція економічних, соціальних і екологічних аспектів у діяльність підприємств потребує нових управлінських підходів, серед яких важливу роль відіграє соціальна інженерія. Вона розглядається як інструмент формування поведінкових моделей, цінностей та управління змінами в організаціях.

Важливим напрямом розвитку сучасного бізнесу є інтеграція Цілей сталого розвитку (SDGs) у підприємницьку діяльність. Встановлено, що така інтеграція зумовлює необхідність оновлення управлінських підходів та формування сучасної корпоративної культури. Поєднання інноваційності з принципами соціальної відповідальності сприяє підвищенню довгострокової конкурентоспроможності підприємств та їх стійкості на ринку [1].

Соціальна інженерія в сучасному бізнес-середовищі розглядається як механізм впливу на поведінку працівників, партнерів і споживачів з метою досягнення стратегічних цілей підприємства. Вона дозволяє формувати організаційну культуру, адаптувати персонал до змін та забезпечувати ефективну комунікацію.

У наукових дослідженнях наголошується на важливості поєднання управлінських інструментів із принципами корпоративної соціальної відповідальності. Зокрема, зазначається, що ефективне управління операційними ризиками у взаємозв'язку з реалізацією політики корпоративної соціальної відповідальності сприяє підвищенню стійкості бізнесу до кризових явищ. Доведено, що соціально відповідальні компанії демонструють вищий рівень стабільності діяльності та користуються більшою довірою з боку зацікавлених сторін [2].

У цьому аспекті соціальна інженерія може виступати позитивним управлінським інструментом, спрямованим на формування відповідальної поведінки персоналу та побудову ефективної системи управління ризиками. Її використання сприяє розвитку корпоративної культури, орієнтованої на принципи сталого розвитку

Досягнення сталого розвитку неможливе без формування відповідних соціальних цінностей у межах організації. Значну роль у цьому процесі відіграють бізнес-освіта та розвиток корпоративної культури, які формують у працівників розуміння соціальної відповідальності, етичних принципів та екологічної свідомості [3].

Вітчизняний науковий підхід до дослідження цієї проблематики

представлений у працях українських учених. Зокрема, зазначається, що соціальна відповідальність бізнесу виступає стратегічним фактором розвитку підприємств і сприяє зміцненню соціально-економічної стабільності держави. Обґрунтовується необхідність інтеграції принципів корпоративної соціальної відповідальності у довгострокову стратегію розвитку підприємств [4].

Аналіз наукових джерел виділяє ключові виклики для сучасного бізнесу:

- інтеграція SDGs у бізнес-стратегію [1].
- управління ризиками через КСВ [2].
- формування етичних стандартів і соціальних цінностей [3].
- стратегічна роль соціальної відповідальності [4].

Отже, соціальна інженерія в умовах сталого розвитку виступає складним управлінським механізмом, що поєднує соціальні, економічні та етичні аспекти діяльності підприємств. Аналіз досліджень показує, що сучасний бізнес має не лише прагнути прибутковості, а й активно впроваджувати принципи сталого розвитку, інтегруючи їх у стратегічне планування та корпоративну культуру.

Застосування соціальної інженерії дозволяє формувати відповідальну поведінку персоналу, зміцнювати взаємодію із зацікавленими сторонами та забезпечувати прозорість діяльності. Лише системний підхід до соціальної відповідальності й управління соціальними процесами створює передумови для довгострокової конкурентоспроможності та стійкості підприємств у сучасних умовах економічних і соціальних трансформацій.

1. Rodríguez-Peña, A. Corporate entrepreneurship and the sustainable development goals: exploring the connection. *J Innov Entrep* 14, 33 (2025). https://doi.org/10.1186/s13731-025-00481-0
2.Karlibaeva, R.H.; Lipinsky, D.A.; Volokhina, V.A.; Gureeva, E.A.; Makarov, I.N. Sustainable Development of Entrepreneurship through Operational Risk Management: The Role of Corporate Social Responsibility. *Risks* 2024, *12*, 118. https://doi.org/10.3390/risks12080118
3. Leal Filho, W., Begum, H., Wall, T. *et al.* Social values and sustainable development in business education. *Environ Sci Eur* 37, 218 (2025). https://doi.org/10.1186/s12302-025-01253-z
4. Решміділова, С. Л. (2025). Соціальна відповідальність бізнесу у концепції сталого розвитку соціально-економічних систем. *Ринкова економіка: сучасна теорія і практика управління*, *24*(1(59), 83–94. https://doi.org/10.18524/2413-9998.2025.1(59).333223

РАДІОНОВА ЯНА, к.е.н., ст. викладач кафедри менеджменту ім. І.А. Маркіної
ГОНЧАРЕНКО АЛІНА, здобувач ОНП «Менеджмент»
СКРИННИК ВІКТОРІЯ, здобувач ОП «Менеджмент підприємства»
Полтавський державний аграрний університет

ФОРМУВАННЯ ІННОВАЦІЙНОЇ СТРАТЕГІЇ ПІДПРИЄМСТВА НА ЗАСАДАХ КРЕАТИВНОГО УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ

У сучасних умовах динамічного розвитку інновацій, посилення конкуренції та активної цифровізації бізнес-процесів особливої актуальності набуває формування ефективної інноваційної стратегії підприємства. Саме інновації виступають ключовим фактором забезпечення довгострокової конкурентоспроможності та сталого розвитку суб'єктів господарювання. Водночас результативність інноваційної стратегій значною мірою залежить від людського потенціалу підприємства, зокрема від рівня креативності персоналу та його використання в роботі [1, с. 20].

Сутність креативного управління персоналом полягає у формуванні організаційного середовища, яке сприяє генерації нових ідей, розвитку інноваційного мислення працівників та їх активному залученню до вдосконалення бізнес-процесів підприємства. Застосування сучасних підходів до управління персоналом, орієнтованих на розвиток креативності, забезпечує зростання інноваційної активності, появу нових управлінських рішень і підвищення загальної ефективності діяльності підприємства.

Формування інноваційної стратегії підприємства на основі креативного управління персоналом забезпечує інтеграцію творчого потенціалу працівників у процес стратегічного планування, використання сучасних мотиваційних інструментів, розвиток командної взаємодії та створення сприятливого інноваційного середовища. Даний підхід забезпечує швидку адаптацію підприємства до змін зовнішнього середовища, активізує впровадження інновацій і підвищує ефективність використання ресурсів [2, с. 193].

У процесі формування інноваційної стратегії підприємства важливе значення має комплексна оцінка внутрішніх і зовнішніх чинників, що впливають на ефективність управління та розвиток інноваційної діяльності. Одним із найбільш поширених інструментів стратегічного аналізу, який дозволяє системно оцінити поточний стан підприємства та визначити перспективи його інноваційного розвитку, є. Застосування SWOT-аналізу дає змогу ідентифікувати сильні та слабкі сторони підприємства, а також визначити можливості та загрози зовнішнього середовища, що можуть впливати на реалізацію стратегічних управлінських рішень.

Особливої актуальності проведення SWOT-аналізу набуває у контексті формування інноваційної стратегії підприємства на засадах креативного управління персоналом. Саме креативність працівників, їх здатність генерувати нові ідеї та брати участь у впровадженні інновацій виступає важливим

фактором підвищення конкурентоспроможності підприємства та забезпечення його сталого розвитку [3, с. 133]. Отож, на рис. 1.1 відображено, яким чином використання SWOT-аналізу дозволяє визначити наявний потенціал персоналу, рівень готовності організації до інноваційних змін, а також виявити внутрішні обмеження та зовнішні виклики, що можуть впливати на ефективність реалізації інноваційної стратегії.

S – Сильні сторони	W – Слабкі сторони
Високий рівень творчого потенціалу персоналу	Недостатній рівень розвитку креативного мислення у частини працівників
Можливість генерування інноваційних ідей та управлінських рішень	Опір персоналу до змін та впровадження нових підходів
Формування інноваційної організаційної культури	Обмежені фінансові ресурси для впровадження інновацій
Підвищення ефективності бізнес-процесів через нові підходи	Недостатній досвід реалізації інноваційних стратегій
Гнучкість управління та швидка адаптація до змін	Низький рівень мотивації до інноваційної діяльності
O – Можливості	T – Загрози
Впровадження сучасних цифрових технологій управління	Високий рівень конкуренції на ринку
Розвиток інноваційної інфраструктури та підтримка інновацій	Економічна нестабільність та ризики зовнішнього середовища
Підвищення кваліфікації персоналу та розвиток креативних компетенцій	Швидке моральне старіння технологій
Залучення інвестицій для розвитку інноваційних проєктів	Відтік кваліфікованих кадрів
Розширення співпраці з науковими установами та освітніми закладами	Невизначеність ринкового середовища

Рис. 1. **SWOT-аналіз формування інноваційної стратегії підприємства на засадах креативного управління персоналом** [4, с. 81]

Отже, аналізуючи рис. 1. проведений SWOT-аналіз свідчить, що формування інноваційної стратегії підприємства на засадах креативного управління персоналом сприяє підвищенню інноваційного потенціалу організації, активізації творчої діяльності працівників та підвищенню конкурентоспроможності підприємства. Водночас ефективність реалізації такої стратегії залежить від подолання внутрішніх обмежень, розвитку компетенцій персоналу та здатності підприємства адаптуватися до змін зовнішнього середовища.

Отже, креативне управління персоналом виступає важливим інструментом формування інноваційної стратегії підприємства, що забезпечує підвищення інноваційного потенціалу організації та створює передумови для її сталого економічного розвитку.

1. Васюткіна Н., Андрієнко М., Самітов Р. Стратегічне управління людськими ресурсами підприємства на основі інноваційно-креативних компетенцій. *Сталий розвиток економіки*. 2024. № 2(49). С. 20.
2. Грабовська І.В. Інноваційний розвиток підприємства на засадах управління креативністю персоналу. *Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки.* 2017.№ 2. Том 2. С. 192–197.
3. Мігус І. Стратегічне управління людськими ресурсами на основі цифрових технологій. *Вчені записки Університету «КРОК».* 2023. № 2 (70). С. 131–138.
4. Помаз О., Гончаренко А., Ловушко А., Курчицька І. Креативне управління персоналом як операційний інструмент ресурсної адаптації підприємства до цифровізації бізнес-процесів. *Herald of Khmelnytskyi National University. Economic Sciences*. 2025. № *348*(6). С. 81.

РИБАЛКО-РАК ЛЕСЯ, к.е.н., доцент, доцент кафедри менеджменту
КУЖЕЛЬ НАТАЛІЯ, старший викладач кафедри менеджменту,
БАБИЧ ДАРІЯ, здобувач вищої освіти
Полтавський університет економіки і торгівлі, м. Полтава

РОЛЬ ІННОВАЦІЙНОЇ КУЛЬТУРИ У ФОРМУВАННІ КОНКУРЕНТНИХ ПЕРЕВАГ ТА СТРАТЕГІЧНОМУ РОЗВИТКУ ОРГАНІЗАЦІЇ

Інноваційна культура виступає одним із ключових чинників формування конкурентних переваг сучасної організації, оскільки вона забезпечує інтеграцію людського, інформаційного та організаційного потенціалу в єдину систему, спрямовану на виробництво інноваційних продуктів, послуг і процесів. Вона створює соціокультурне середовище, яке стимулює творчість, підприємницьку ініціативу, колективне вирішення складних завдань та активне використання знань у практичній діяльності. Інновації є систематичною управлінською функцією, і саме організаційна культура визначає ефективність їх реалізації та ступінь залучення персоналу у ці процеси [1]. Таким чином, інноваційна культура не є лише фоновим соціальним явищем, а стає стратегічним ресурсом, що визначає конкурентоспроможність організації в довгостроковій перспективі.

Роль інноваційної культури у формуванні конкурентних переваг особливо яскраво проявляється через її вплив на здатність організації до адаптації та швидкого реагування на зміни зовнішнього середовища. Культура організації формує глибинні припущення та цінності, які визначають поведінку працівників і прийняття рішень у кризових та нестабільних умовах. У контексті інноваційної культури це означає, що організація, яка системно підтримує відкритість до нових ідей, експериментування та прийняття помилок як частину навчального процесу, здатна швидше трансформувати зовнішні виклики у стратегічні можливості. Адаптивність і залученість персоналу, які є структурними складовими культури, безпосередньо корелюють із високою ефективністю інноваційних процесів, що у свою чергу забезпечує стійкі конкурентні переваги [2, 4].

Інноваційна культура впливає на формування конкурентних переваг через створення механізмів колективного навчання та розвитку знань. Організація, що системно розвиває компетенції працівників, підтримує обмін знаннями між підрозділами та інтегрує індивідуальні здобутки в колективні практики, формує унікальні інтелектуальні активи, які є важкодоступними для конкурентів [4]. У цьому сенсі інноваційна культура стає основою для створення ціннісно унікальних ресурсів, що не лише підвищують ефективність діяльності, але й забезпечують довгострокову стійкість організації на ринку.

Важливим аспектом ролі інноваційної культури є її здатність формувати стратегічну орієнтацію організації на інноваційний розвиток. Відкриті інновації і міжорганізаційна взаємодія потребують культурного середовища, орієнтованого на довіру, партнерство та прозорість процесів. Організація з

відповідною інноваційною культурою здатна ефективно залучати зовнішні ресурси, інтегрувати нові технології та знання і швидко впроваджувати їх у власні бізнес-процеси, що безпосередньо підвищує її конкурентоспроможність.

Крім того, інноваційна культура виступає драйвером стратегічного розвитку через створення умов для системного мислення, формування спільного бачення та розвитку організаційного навчання. Здатність бачити взаємозв'язки між процесами, передбачати наслідки управлінських рішень та координувати дії різних підрозділів формує інтегровану стратегію інноваційного розвитку. Інноваційна культура в цьому контексті сприяє не лише генерації нових ідей, але й їх ефективному впровадженню, що забезпечує конкурентні переваги та стійкий розвиток організації на ринку.

Отже, інноваційна культура виконує багатофункціональну роль, вона формує внутрішнє середовище, сприятливе для інноваційної діяльності, підвищує адаптивність організації, стимулює колективне навчання та інтегрує управлінські, технологічні та кадрові ресурси у єдину систему. Саме через це інноваційна культура стає невід'ємним стратегічним ресурсом, що визначає здатність організації створювати та підтримувати унікальні конкурентні переваги, адаптуватися до змін ринкової кон'юнктури і забезпечувати довгостроковий стратегічний розвиток.

Сучасні організації функціонують в умовах значної турбулентності зовнішнього середовища, що проявляється у швидкій технологічній трансформації, глобалізації ринків, підвищеній конкуренції та соціально-політичній нестабільності. Ці чинники створюють нові вимоги до інноваційної культури, яка тепер повинна виконувати роль механізму швидкої адаптації та стійкого реагування на непередбачувані зміни. Особливої уваги набувають цифровізація бізнес-процесів, впровадження штучного інтелекту та автоматизація виробництва, що змінюють традиційні моделі організаційного управління та формують нові критерії конкурентоспроможності. У таких умовах інноваційна культура стає ключовим чинником забезпечення організаційної гнучкості, оскільки саме вона визначає здатність колективу ефективно освоювати нові технології, швидко реагувати на зміни споживчих потреб та трансформувати внутрішні процеси відповідно до ринкових вимог.

Крім того, сучасні виклики включають зростання значення сталого розвитку та соціальної відповідальності. Організації змушені інтегрувати інноваційні практики не лише з метою економічної ефективності, а й для досягнення екологічних та соціальних цілей, що потребує відповідної культурної основи. Інноваційна культура в такому контексті виконує функцію координатора стратегічних пріоритетів, формуючи цінності, що поєднують економічний результат із екологічною та соціальною відповідальністю, і сприяє залученню всіх рівнів персоналу до реалізації цих пріоритетів.

Не менш значущим є вплив глобальної конкуренції та швидкого обміну знаннями на роль інноваційної культури. Сучасні організації стикаються із потребою інтегрувати відкриті інновації, залучати зовнішніх партнерів, активно

використовувати платформи для спільної розробки продуктів та рішень. У цьому контексті інноваційна культура стає своєрідним «клейовим» елементом, що забезпечує взаємодію між різнорідними командами, зовнішніми партнерами та підрозділами, створюючи умови для швидкого впровадження інновацій та підвищення адаптивності організації.

Сучасні виклики також проявляються у підвищенні ролі людського капіталу як стратегічного ресурсу. В умовах глобальної конкуренції організація не може ефективно конкурувати без високого рівня креативності, компетентності та готовності персоналу до змін. Інноваційна культура формує умови для розвитку інтелектуального потенціалу, стимулює безперервне навчання та інтеграцію індивідуальних знань у колективні практики, що особливо критично в умовах швидкої технологічної еволюції та постійного оновлення ринкових вимог [3, 5].

Таким чином, сучасні виклики суттєво розширюють функціональне значення інноваційної культури. Вона перестає бути лише механізмом внутрішнього узгодження цінностей і поведінки та стає стратегічним ресурсом, здатним забезпечити гнучкість, стійкість і конкурентоспроможність організації в умовах турбулентності, технологічної трансформації та глобальної конкуренції. Інноваційна культура у цих умовах визначає не лише ефективність внутрішніх процесів, але й здатність організації швидко реагувати на зовнішні виклики, перетворюючи їх на можливості для стратегічного розвитку.

1. Баркова К. Інтеграція креативного мислення в інноваційно-орієнтовані управлінські стратегії. Український журнал прикладної економіки. 2025. № 2. С. 43–55. DOI: https://doi.org/10.36887/2415-8453-2025-2-43
2. Ганчук М. Інновації та їх вплив на економіку сучасного світу. Інновації та сталий розвиток, 2024, с. 102–109. DOI: https://doi.org/10.31649/ins.2024.2.102.109
3. Івашків, Я., Собко, Я. Інноваційний імператив розвитку підприємств України. Вісник економіки, № 4, 2025, с. 190–198. DOI: https://doi.org/10.35774/visnyk2025.04.190
4. Івашків, Я., Собко, Я. Інноваційний імператив розвитку підприємств України. Вісник економіки, № 4, 2025, с. 190–198. DOI: https://doi.org/10.35774/visnyk2025.04.190
5. Сіденко С. В. Інтелектуальний капітал у стратегії інноваційно-орієнтованого розвитку України. Вісник Київського національного університету. 2023. Вип. 57. С. 95–100. DOI: 10.17721/1728-2292.2023/1-57/95-100

РИБАЛЬЧЕНКО СЕРГІЙ, здобувач вищої освіти третього (освітньо-наукового) рівня
Науковий керівник – **МИКИТАСЬ АРКАДІЙ**, д.екон.наук, проф., професор кафедри фінансів, банківської справи та страхування,
Державний біотехнологічний університет, м. Харків

СТРАТЕГІЧНІ ІМПЕРАТИВИ БЕЗПЕКООРІЄНТОВАНОГО РОЗВИТКУ ІННОВАЦІЙНО-АКТИВНИХ ВИРОБНИЧИХ ПІДПРИЄМСТВ У СИСТЕМІ СТАЛОГО ЕКОНОМІЧНОГО РОЗВИТКУ

У сучасних умовах трансформаційної економіки, що характеризується високим рівнем невизначеності, зростанням глобальних ризиків та посиленням конкурентного тиску, особливої актуальності набуває проблема забезпечення сталого розвитку виробничих підприємств. Водночас інноваційна активність виступає ключовим драйвером економічного зростання, підвищення конкурентоспроможності та формування довгострокових переваг. У цьому контексті важливого значення набуває поєднання інноваційного розвитку з принципами безпекоорієнтованості, що дозволяє мінімізувати ризики та забезпечити стійкість функціонування підприємств у нестабільному середовищі.

Сутність безпекоорієнтованого розвитку інноваційно-активних виробничих підприємств полягає у формуванні такого управлінського підходу, який передбачає інтеграцію механізмів економічної безпеки у всі етапи інноваційного процесу – від генерування ідей до комерціалізації результатів. Це дозволяє не лише підвищити ефективність інноваційної діяльності, а й забезпечити захист ресурсного, фінансового, кадрового та інформаційного потенціалу підприємства [1, с. 61-62].

В умовах воєнного стану та посткризового відновлення економіки України стратегічні імперативи розвитку підприємств набувають нових характеристик. Вони формуються під впливом таких факторів, як дестабілізація виробничих ланцюгів, обмежений доступ до інвестиційних ресурсів, підвищення вартості енергоносіїв, дефіцит трудових ресурсів, а також зростання кіберзагроз. Це зумовлює необхідність переосмислення традиційних підходів до управління розвитком та формування нової парадигми, орієнтованої на поєднання інноваційності та безпеки. Ключовим стратегічним імперативом є інтеграція системи економічної безпеки у процес управління інноваційним розвитком. Це передбачає створення комплексної системи ідентифікації, оцінювання та мінімізації ризиків, що супроводжують інноваційну діяльність. Особлива увага має приділятися фінансовим ризикам, пов’язаним із залученням інвестицій, технологічним ризикам впровадження нових рішень, а також ринковим ризикам, що виникають у процесі комерціалізації інновацій. Другим важливим імперативом виступає забезпечення інвестиційної стійкості підприємств. Інноваційний розвиток потребує значних фінансових ресурсів, що обумовлює необхідність формування ефективних механізмів залучення та використання інвестицій. У цьому контексті доцільним є диверсифікація джерел

фінансування, активізація співпраці з міжнародними фінансовими інституціями, використання інструментів державно-приватного партнерства, а також впровадження сучасних фінансових технологій. Третім імперативом є цифровізація управлінських процесів як інструмент підвищення рівня економічної безпеки. Використання цифрових технологій дозволяє забезпечити оперативний моніторинг стану підприємства, підвищити прозорість управлінських рішень, а також знизити рівень інформаційних ризиків. Водночас цифровізація супроводжується новими викликами, зокрема у сфері кібербезпеки, що потребує впровадження відповідних захисних механізмів. Наступним стратегічним імперативом є розвиток людського потенціалу як ключового ресурсу інноваційної діяльності. Формування компетентностей, орієнтованих на інноваційність, адаптивність та управління ризиками, сприяє підвищенню ефективності функціонування підприємств. Важливим є також створення безпечного середовища для професійної діяльності, що забезпечує збереження та розвиток інтелектуального капіталу. Окремої уваги заслуговує екологічна складова сталого розвитку. Впровадження екологічно безпечних технологій, раціональне використання ресурсів та зниження негативного впливу на довкілля стають важливими чинниками підвищення конкурентоспроможності підприємств. Це відповідає сучасним глобальним тенденціям та вимогам до сталого розвитку, що передбачають баланс між економічними, соціальними та екологічними аспектами [2, с. 204-206; 3; 4].

Таким чином, безпекоорієнтований підхід до управління розвитком інноваційно-активних виробничих підприємств передбачає комплексну інтеграцію стратегічних імперативів, спрямованих на забезпечення стійкості, конкурентоспроможності та ефективності функціонування в умовах сучасних викликів. Їх реалізація дозволить сформувати адаптивні та інноваційно спрямовані моделі розвитку підприємств, що здатні забезпечити їх довгострокове зростання у системі сталого економічного розвитку. Узагальнюючи викладене, слід зазначити, що сучасні умови господарювання вимагають від виробничих підприємств переходу до нових управлінських моделей, у яких інноваційність поєднується з безпекою як базовою характеристикою розвитку. Саме така синергія дозволяє не лише досягти економічних результатів, а й забезпечити стабільність функціонування підприємств у довгостроковій перспективі.

1. Івченко А. Модель оцінювання передумов безпекооорієнтованого розвитку підприємства. *Development Service Industry Management*. 2023. №4. С. 59-67. DOI: https://doi.org/10.31891/dsim-2023-4(9)

2. Макаренко М.М., Шкребень Р.П. Стратегії безпеко-орієнтованого розвитку підприємств. *Економіка та управління підприємствами. Проблеми економіки.* 2023. 3(57). С. 201-207. DOI: https://doi.org/10.32983/2222-0712-2023-3-201-207

3. Мороз Р., Загороднюк О. Постулати безпекоорієнтованого управління підприємством. *Економіка та суспільство.* 2023. №68. DOI: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-68-116

4. Штангрет А., Караїм М., Караїм О. Безпекові аспекти застосування ризикорієнтованого управління підприємством в умовах воєнного стану. *Економіка та суспільство.* 2023. №60.DOI: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-60-8

РОМБАК ВАСИЛЬ, здобувач вищої освіти
Науковий керівник – **БУРКОВСЬКА АННА**,
доктор філософії (економіка), доцент
кафедри менеджменту, бізнесу та адміністрування,
Миколаївський національний аграрний університет, м. Миколаїв

МАРЖИНАЛЬНИЙ ДОХІД ЯК ОСНОВА ПРИЙНЯТТЯ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ У СИСТЕМІ СТАЛОГО РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА

Маржинальний дохід у сучасній економічній теорії та практиці управління виступає одним із ключових інструментів обґрунтування управлінських рішень, особливо в умовах переходу підприємств до моделі сталого розвитку. Його сутність полягає у визначенні тієї частини виручки, яка залишається після покриття змінних витрат і спрямовується на відшкодування постійних витрат та формування прибутку [1]. Однак у системі сталого розвитку маржинальний дохід набуває стратегічного значення, оскільки дозволяє оцінити не лише економічну доцільність рішень, а й їхню узгодженість із довгостроковими екологічними та соціальними цілями підприємства.

Управлінські рішення в сучасних умовах дедалі частіше приймаються в ситуації невизначеності, ресурсних обмежень та зростання вимог з боку держави, інвесторів і споживачів щодо екологічної та соціальної відповідальності бізнесу. За таких умов маржинальний дохід стає індикатором, який дозволяє оцінити ефективність окремих продуктів, напрямів діяльності або інвестиційних проєктів з урахуванням змін у структурі витрат [2]. Перехід до енергоощадних технологій, впровадження екологічних стандартів або модернізація виробничих процесів можуть впливати на величину змінних витрат, а отже, і на рівень маржинального доходу. Особливого значення маржинальний дохід набуває при формуванні асортиментної політики. У системі сталого розвитку підприємство повинно не лише орієнтуватися на прибутковість, а й враховувати екологічний слід продукції, її соціальну цінність та відповідність принципам циркулярної економіки [3]. Аналіз маржинального доходу дозволяє виявити продукти, які формують найбільший внесок у покриття постійних витрат і створення доданої вартості, а також оцінити доцільність збереження або трансформації менш ефективних напрямів. Таким чином, управлінські рішення щодо розширення або скорочення виробництва ґрунтуються не лише на показниках загального прибутку, а на здатності кожної одиниці продукції генерувати внесок у фінансову стабільність підприємства [1].

У контексті інвестиційної діяльності маржинальний дохід виступає базою для розрахунку точки беззбитковості та оцінювання ризиків нових проєктів. Підприємства, що впроваджують принципи сталого розвитку, часто здійснюють інвестиції в екологічні інновації, цифровізацію, підвищення енергоефективності та розвиток людського капіталу [1]. Такі рішення потребують ретельного аналізу співвідношення додаткових змінних витрат і

потенційного приросту виручки. Саме через показник маржинального доходу визначається, чи здатний проєкт забезпечити покриття додаткових витрат і сформувати фінансовий ресурс для подальшого розвитку [4].

Водночас у системі сталого розвитку маржинальний дохід слід розглядати в ширшому контексті створення довгострокової цінності. Короткострокове зростання цього показника не завжди свідчить про стратегічну ефективність, якщо воно досягається за рахунок надмірного використання природних ресурсів або ігнорування соціальних стандартів [2]. Тому управлінські рішення мають базуватися на інтегрованому підході, який поєднує фінансовий аналіз із оцінкою екологічних та соціальних наслідків діяльності. У такій системі маржинальний дохід виконує функцію економічного орієнтира, що дозволяє забезпечити баланс між прибутковістю та відповідальністю [5].

Отже, маржинальний дохід є не просто елементом управлінського обліку, а фундаментальною основою прийняття стратегічних і тактичних рішень у системі сталого розвитку підприємства. Він забезпечує можливість оцінити економічну результативність трансформаційних процесів, оптимізувати структуру виробництва та мінімізувати ризики. У поєднанні з нефінансовими показниками цей інструмент формує комплексну базу для управління підприємством, орієнтованим на довгострокову конкурентоспроможність, фінансову стійкість і відповідальне ставлення до суспільства та довкілля.

1. Шулла Р., Колісник Г., Попик М. Концепція маржинального прибутку як інструменту інформаційної підтримки управлінських рішень та стимулювання персоналу підприємств готельного бізнесу. *Bulletin of Sumy National Agrarian University.* 2022. №1 (91), 10-20. https://doi.org/10.32782/bsnau.2022.1.2.
2. Чайка Т. Ю., Мартинова В. В., Ісіченко Є. Ю. Система коефіцієнтів рентабельності продажів підприємств сфери гостинності: розрахунок за фінансовою звітністю та сучасні тенденції аналізу. *Економічний часопис.* 2019. №33. С. 372–379.
3. Shebanina O., Burkovska A., Petrenko V., Burkovska A. Economic planning at agricultural enterprises: Ukrainian experience of increasing the availability of data in the context of food security. Agricultural and Resource Economics. 2023. Vol.9. No.4. Pp.168–191. https://doi.org/10.51599/are.2023.09.04.08.
4. Шебаніна О. В., Бурковська А. І., Полторак А. С., Бурковська А. В., Сухорукова А. Л. Управління відходами у глобалізованому світі: виклики та перспективи. Система управління відходами в циркулярній економіці: фінансові, соціальні, екологічні та енергетичні детермінанти : монографія / за заг. ред. А. С. Росохатої, М. Г. Мінченко. Суми : Сумський державний університет, 2023. С. 74-83. URL: https://dspace.mnau.edu.ua/jspui/handle/123456789/17053.
5. Вовк О. М., Ковальчук А. М., Комісаренко Я. І., Джулай А. В. Прибуток та рентабельність як детермінанти розвитку підприємства. *Modern Economics.* 2020. №20. С. 32–38.

РЯБЧЕНКО ІРИНА, к.е.н, викладач,
ВСП Конотопський індустріально-педагогічний фаховий коледж СумДУ,
КОБЛЯНСЬКА ІННА, к.е.н, доцент,
завідувач кафедри міжнародних економічних відносин
Сумський державний університет

ВИТРАТИ ТА ЕКОНОМІЧНА ЕФЕКТИВНІСТЬ БДЖІЛЬНИЦТВА В УКРАЇНІ

Бджільництво є стратегічною галуззю аграрного сектору, що забезпечує не лише виробництво меду та інших продуктів бджільництва, а також виконує ключову екологічну функцію запилення сільськогосподарських культур. Україна входить до числа провідних світових виробників меду, що створює експортні можливості за умови відповідності міжнародним стандартам та конкурентоспроможних витрат.

Останніми роками сучасні пасіки функціонують в умовах значних викликів, включаючи політичну та економічну нестабільність, зростання цін на ресурси та необхідність модернізації виробництва. У таких реаліях чітке розуміння структури витрат та їх актуальних значень, систематичний аналіз витрат сучасного бджільництва, виявлення ключових факторів економічної ефективності є критично важливим для планування діяльності як малих приватних пасік, так і промислових бджільницьких господарств.

Для побудови ефективного бюджету та оцінки рентабельності бджільницького господарства необхідно чітко розмежувати категорії витрат. Стартові інвестиції представляють собою одноразові або великі початкові вкладення, необхідні для започаткування або масштабування бджільницького господарства. Так, обраний тип обладнання, технологій та забезпечення необхідної інфраструктури для масштабного виробництва створюють значні початкові витрати. Медообробне обладнання, транспортні засоби, вулики є основою виробничого процесу, тож такі витрати потребують ретельного фінансового планування на період від 5 до 10 років. Окрім того, для виходу на організовані ринки збуту та експорту продукції необхідною умовою є впровадження систем управління безпечністю харчових продуктів (HACCP) та проходження сертифікаційних процедур, що вимагатиме додаткових витрат. Базу операційної діяльності формують постійні витрати, вони й визначають поріг входу в бізнес. До них відносяться витрати, пов'язані з утриманням господарства: електроенергія, вода, інтернет; орендою приміщень для зберігання чи фасування продукції; амортизацією обладнання; маркетингом та просуванням (витрати на підтримку сайту, рекламу, пакування продукції, участь у виставках чи ярмарках), заробітною платою адміністративного персоналу тощо. До цих витрат також можна віднести регулярні податкові платежі та страхові внески. На початкових етапах розвитку бізнесу, ця частина витрат може бути мінімальною, але, зі зростанням масштабів діяльності, вони стають суттєвими й потребують планування.

Змінні витрати коливаються за сезонами та обсягом виробництва, їхній контроль безпосередньо впливає на собівартість меду та інших продуктів бджільництва. Науковці підкреслюють важливість ретельного планування сезонних витрат та їх відображення у розрахунку собівартості на 1 кг меду. До регулярних витрат включають: корм і підгодівля, ветеринарія та санітарія, пакування, логістика та маркетинг. Під час сезону збору, обробки і фасування меду, в кілька разів зростає потреба в робочій силі.

Вагомим фактором для розвитку бджільництва є територіальна організація населення. Так, території, що характеризуються високим рівнем урбанізації є менш придатними для розвитку бджільництва. Це пов'язане з несприятливою екологічною ситуацією в містах і біля них, сильною розораністю земель та відсутністю великих площ лісів у приміських територіях, перевантаженою транспортною системою між населеними пунктами тощо [1, с. 29].

Одним з найважливіших факторів економічної ефективності бджільництва є масштаб господарства. Дослідження та практика свідчать, що для промислових пасік оптимальний розмір становить мінімум 300-500 бджолосімей для досягнення економічної ефективності. Саме такий масштаб має найнижчу собівартість продукції завдяки автоматизації, ефективному використанню обладнання та забезпеченню можливості прямих контрактів з великими закупівельниками. Однак, такі господарства потребують значних капітальних інвестицій та професійного менеджменту.

Малі господарства (20-50 вуликів) мають іншу структуру рентабельності та ризиків. Вони характеризуються нижчими абсолютними витратами, але вищою собівартістю одиниці продукції через неможливість досягнення ефекту масштабу. Водночас, малі господарства мають більшу гнучкість у виборі локацій для розміщення вуликів та можуть працювати на нішевих ринках преміальної продукції.

Середні господарства (100-300 бджолосімей) знаходяться в перехідній зоні, де вже можлива часткова автоматизація процесів, але ще не досягнуто повного ефекту масштабу. Ці господарства часто стикаються з дилемою: інвестувати в розширення до промислового масштабу або оптимізувати роботу на поточному рівні. Вони мають найнижчу собівартість продукції завдяки автоматизації, ефективному використанню обладнання та можливості забезпечення прямих контрактів з великими закупівельниками.

Варто враховувати, що галузь бджільництва характеризується високим рівнем ризиків. Основні ризики включають зниження кількості сімей через хвороби та зимівлю, зростання виробничих витрат, несприятливі природно-кліматичні умови, обробку посівів пестицидами тощоаким чином, критичним фактором економічної ефективності є масштаб господарства. Оптимальний розмір для промислових пасік становить 300-500 бджолосімей, що дозволяє досягти ефекту масштабу та знизити собівартість продукції на 20-30% порівняно з малими господарствами.

Сьогодні пасічник має не просто накопичувати бджолосім'ї, а й ретельно

контролювати витрати, оптимізувати собівартість, та управляти ризиками, оскільки поєднання високої ймовірності загибелі бджіл із ринковим перевиробництвом робить помилки в управлінні фатальними для бізнесу.

У процесі інтеграції українського ринку до Європейського Союзу перед вітчизняними виробниками продукції бджільництва відкриваються нові перспективи для нарощування виробництва та збільшення експортних можливостей. Водночас, це зумовлює підвищення вимог до якості та безпечності меду й інших продуктів бджільництва. В ЄС і світі система контролю харчових продуктів базується на комплексі міжнародних стандартів і нормативних актів. Зокрема, це: Міжнародний харчовий кодекс – Codex Alimentarius (CA), Європейське агентство з безпечності харчових продуктів – European Food Safety Authority (EISA), Міжнародні стандарти продуктів харчування – International Featured Standards (IFS), Європейська система швидкого оповіщення про харчові продукти та корми – Rapid Alert System for Food and Feed (RASFF), а також Директива ЄС 2001/95, що регулює загальну безпеку продуктів. Важливе місце займають і такі документи, як Система HACCP (Hazard Analysis and Critical Control Point) для контролю критичних точок виробництва, статут ЄС 178/2002 – «Загальний закон продовольства», міжнародний стандарт ISO 22000, а також вимоги Європейської федерації пакувальників та дистриб'юторів меду – European Federation of Honey Packers and Distributors (EFHPO), Асоціації імпортерів меду – Association of Honey Importers (HIPA) та Належної пасічницької практики – Wood Beekeeping Practice (WBP) [2, с. 95].

Підсумовуючи, зазначимо, що бджільництво в Україні залишається перспективною галуззю за умови професійного підходу до планування витрат, управління ризиками та дотримання стандартів якості.

1. Дребот О.І., Височанська М.Я. Еколого-економічні основи збалансованості розвитку бджільництва. *Збалансоване природокористування.* 2022. № 4. С. 24–31. URL: https://journals.uran.ua/bnusing/article/view/275600/271876

2. Стеценко А.Р., Орихівська О.М., Кононенко Н.О. Про вплив суспільства на екологічну політику на прикладі німецького бджільництва. *Бджільництво України.* 2025. Вип. 15. С. 92–105. URL: https://journals.uran.ua/bnusing/issue/view/16450/9598

САВКІВ АНДРІЙ, здобувач вищої освіти
Науковий керівник - **ПОДАКОВ ЄВГЕНІЙ,** к.е. н., доцент кафедри економіки, готельно-ресторанного та туристичного бізнесу,
Мелітопольський державний педагогічний університет імені Богдана Хмельницького, м. Запоріжжя

РОЛЬ ЦИФРОВИХ ПЛАТФОРМ У СТИМУЛЮВАННІ ВЕНЧУРНОГО ІНВЕСТУВАННЯ В ІННОВАЦІЙНІ СТАРТАПИ

Глобальні трансформаційні процеси, що охопили сучасну світову економіку, вимагають від суб'єктів господарювання пошуку альтернативних та більш гнучких джерел фінансування. Традиційні банківські інструменти через свою консервативність часто не встигають за темпами розвитку високотехнологічного сектору, що робить цифрові платформи ключовими фасилітаторами венчурного капіталу. Цифровізація в цьому контексті розглядається не просто як автоматизація процесів, а як фундаментальна зміна парадигми інвестування, де прозорість та швидкість обміну даними стають базовими умовами сталого розвитку [1, с. 43]. Інтеграція інноваційних екосистем у єдиний цифровий простір дозволяє суттєво скоротити часовий лаг між виникненням ідеї та її комерційним втіленням.

Сучасні цифрові інвестиційні майданчики створюють унікальні можливості для молодих підприємств, дозволяючи їм оминати складні бюрократичні бар'єри та виходити безпосередньо на глобальних інвесторів. Використання передових FinTech-рішень сприяє формуванню інклюзивного фінансового середовища, де якість інноваційного продукту переважає над територіальним розташуванням стартапу [2, с. 100]. Платформи, що базуються на технологіях великих даних (Big Data), забезпечують глибоку аналітику ризиків, що дозволяє інвесторам приймати більш обґрунтовані рішення, базуючись на реальних показниках ефективності, а не лише на суб'єктивних прогнозах.

Економічна стійкість інноваційних структур у довгостроковій перспективі безпосередньо корелює з їхньою здатністю адаптуватися до умов мережевої економіки [3, с. 12]. Цифрові екосистеми впроваджують механізми автоматизованого контролю, де технологія блокчейн виступає гарантом незмінності умов інвестування та цільового використання ресурсів. Такий підхід мінімізує інформаційну асиметрію між засновниками проєкту та власниками капіталу, створюючи надійний фундамент для довгострокового партнерства [4, с. 143]. Окрім фінансового стимулювання, ці платформи надають стартапам доступ до інтелектуального капіталу – глобальних мереж менторів та експертів, що критично важливо для виживання на ранніх стадіях розвитку.

Процеси демократизації венчурного ринку через цифрові канали сприяють залученню широкого кола приватних інвесторів, що значно диверсифікує капітальну базу інноваційного сектору. Замість орієнтації на обмежену

кількість великих фондів, підприємства отримують доступ до ресурсів крауд-інвестування, що підвищує їхню резильєнтність до зовнішніх економічних шоків. Цифрова аналітика в режимі реального часу дозволяє менеджменту оперативно реагувати на зміни ринкової кон'юнктури, коригуючи стратегію розвитку відповідно до зворотного зв'язку від стейкхолдерів.

Системне моделювання інвестиційних циклів за допомогою спеціалізованого програмного забезпечення на платформах дає змогу оптимізувати розподіл ресурсів та мінімізувати ймовірність дефолту проєктів [5, с. 101]. Використання смарт-контрактів автоматизує юридичні аспекти угод, включаючи розподіл часток та виплату дивідендів, що робить процес інвестування максимально прозорим та захищеним. Таким чином, сталий розвиток досягається через синергію проривних ідей та цифрових механізмів їх капіталізації, що базуються на принципах соціально-орієнтованого управління.

Підсумовуючи, слід зазначити, що роль цифрових платформ у стимулюванні венчурного інвестування є визначальною для сучасної економіки знань. Вони не лише полегшують доступ до фінансових ресурсів, а й формують нову архітектуру довіри в інноваційній сфері, що є обов'язковою умовою для забезпечення глобальної конкурентоспроможності та сталого зростання вітчизняних підприємств у довгостроковій перспективі.

1. Пузирьова П. В., Садовський Є. П. Екосистема інноваційних IT-кластерів в контексті цифрової трансформації та сталого розвитку. *Вчені записки Університету «КРОК»*. 2025. № 1 (77). С. 42–53. URL: https://test.knutd.edu.ua
2. Свистун А. О., Генкельман Є. С., Скороход І. П. Оцінка впливу інноваційних фінансових інструментів на економічний розвиток України. *Економіка та суспільство*. 2025. Вип. 72. URL: https://economyandsociety.in.ua
3. Котвицька Н. М., Майстат Ю. В., Шулик П. О. Цифрова трансформація інвестиційних механізмів у забезпеченні інноваційного розвитку оборонної промисловості України. *Академічні візії*. 2025. Вип. 48. URL: https://academy-vision
4. Ставерська Т. О., Глущенко І. А., Лисак Г. Г. Аналіз переваг і ризиків розроблення блокчейн-платформ для фінансування стартапів. *Актуальні питання економічних наук*. 2025. URL: https://www.a-economics.com.ua
5. Корнієнко О. П. Венчурний капітал як каталізатор інноваційного розвитку в Україні. *Економічний простір*. 2026. № 209. С. 98–103. URL: http://economicspace

САВКІВ УЛЯНА, к. е. н., доцент,
доцент кафедри менеджменту і маркетингу,
САВЧИН ВІКТОРІЯ, здобувач вищої освіти,
Карпатський національний університет імені Василя Стефаника,
м. Івано-Франківськ

РОЛЬ ЛІДЕРСТВА У ФОРМУВАННІ ІННОВАЦІЙНОЇ МОДЕЛІ СТАЛОГО РОЗВИТКУ

У сучасних умовах глобалізації, технологічних трансформацій та посилення соціально-економічних та екологічних викликів проблема забезпечення сталого розвитку набуває системного та міждисциплінарного характеру.

Формування інноваційної моделі сталого розвитку передбачає інтеграцію економічних, соціальних і екологічних складових у єдину стратегічну парадигму управління.

Інноваційна модель сталого розвитку – це системна концепція управління розвитком організації, регіону або держави, що передбачає інтеграцію інноваційної діяльності з принципами сталості з метою забезпечення довгострокового економічного зростання, соціальної відповідальності та екологічної збалансованості.

Інноваційність у цій моделі виступає не окремим елементом, а інтегруючим механізмом, що забезпечує трансформацію традиційних управлінських, виробничих і соціальних процесів. Вона реалізується через:

– технологічні інновації (цифрові рішення, автоматизація, екологічні технології);

– організаційні інновації (нові моделі управління, гнучкі структури);

–соціальні інновації (партнерство, корпоративна соціальна відповідальність).

Характеристики інноваційної моделі сталого розвитку відображають її сутнісні ознаки як цілісної управлінської парадигми, спрямованої на забезпечення довгострокової збалансованості економічних, соціальних та екологічних процесів.

Передусім, визначальною рисою такої моделі є довгострокова стратегічна орієнтація. На відміну від традиційних підходів, зосереджених на досягненні короткострокових економічних результатів, інноваційна модель сталого розвитку передбачає формування стратегічного бачення, спрямованого на майбутні покоління. Вона інтегрує принципи відповідального управління ресурсами, інвестиції в людський капітал та розвиток інноваційної інфраструктури, що забезпечують стабільність і безперервність розвитку в перспективі. Такий підхід орієнтує суб’єкти господарювання на створення довгострокової цінності, а не лише на максимізацію поточного прибутку.

Другою важливою характеристикою є системність і комплексність змін. Інноваційна модель сталого розвитку не обмежується впровадженням окремих

технологічних новацій, а передбачає трансформацію всієї системи управління, виробничих процесів і соціальних відносин. Йдеться про інтеграцію інновацій у всі функціональні сфери діяльності – від стратегічного планування та фінансового менеджменту до корпоративної культури та взаємодії зі стейкхолдерами. Комплексність означає узгодженість економічних, екологічних і соціальних рішень, що забезпечує синергетичний ефект та мінімізує ризики дисбалансів.

Наступною характеристикою є адаптивність до зовнішніх викликів. Умови глобалізації, цифрової трансформації, кліматичних змін та геополітичної нестабільності формують динамічне середовище, що потребує високої гнучкості управлінських систем. Інноваційна модель сталого розвитку передбачає здатність до оперативного реагування на зміни, переорієнтації ресурсів та оновлення стратегічних пріоритетів. Адаптивність досягається через розвиток інноваційного потенціалу, інституційну гнучкість і впровадження механізмів постійного навчання та вдосконалення.

Важливою ознакою є також орієнтація на створення стійких конкурентних переваг. Інновації, інтегровані в модель сталого розвитку, стають джерелом довготривалої конкурентоспроможності, оскільки дозволяють формувати унікальні компетенції, підвищувати ефективність використання ресурсів і зміцнювати репутаційний капітал. У цьому контексті конкурентні переваги ґрунтуються не лише на технологічних досягненнях, а й на відповідальності, прозорості та соціальній цінності діяльності. Саме багатовимірна конкурентоспроможність забезпечує стабільні позиції на ринку та сприяє формуванню позитивного іміджу в довгостроковій перспективі.

Лідерство в інноваційній моделі сталого розвитку виконує системоутворюючу та інтегруючу функцію, забезпечуючи узгодженість стратегічних цілей, інноваційних процесів і принципів сталості. Воно виступає механізмом трансформації організації або соціально-економічної системи, оскільки саме лідер формує стратегічне бачення розвитку, визначає пріоритети інноваційної діяльності та забезпечує їх відповідність довгостроковим цілям.

У контексті довгострокової стратегічної орієнтації лідерство має визначальне значення для формування місії та ціннісних засад розвитку. Лідер інтегрує принципи економічної ефективності, соціальної відповідальності та екологічної безпеки в єдину управлінську концепцію, спрямовану на створення стійкої цінності. Саме завдяки стратегічному лідерству інновації набувають не фрагментарного, а системного характеру.

У площині системності та комплексності змін лідерство забезпечує координацію структурних трансформацій, оптимізацію організаційних процесів і формування інноваційної культури. Лідер виступає каталізатором міжфункціональної взаємодії, сприяє інтеграції технологічних, організаційних і соціальних інновацій, а також формує атмосферу довіри й відкритості до змін. Таким чином, лідерство мінімізує ризики фрагментації реформ і забезпечує синергетичний ефект від упроваджених нововведень.

Адаптивність інноваційної моделі сталого розвитку значною мірою залежить від здатності лідера до стратегічної гнучкості та управління невизначеністю. Ефективний лідер оперативно реагує на зовнішні виклики, ініціює перегляд пріоритетів і стимулює розвиток інноваційного потенціалу. Через розвиток людського капіталу, підтримку навчання та обміну знаннями лідер забезпечує підвищення організаційної стійкості.

У контексті формування стійких конкурентних переваг лідерство сприяє створенню унікальних компетенцій, розвитку бренду та зміцненню репутаційного капіталу. Лідер задає етичні стандарти діяльності, формує відповідальне ставлення до ресурсів і забезпечує прозорість управління, що підвищує довіру з боку інвесторів, партнерів і суспільства. Лідер, який спрямовує компанію на шлях етичної відповідальності, забезпечує довгострокову стабільність та успішний розвиток бізнесу в умовах глобальної економіки [1].

В сучасних реаліях саме лідерство перетворює інновації на інструмент сталого та збалансованого розвитку. Сьогодні у стратегічному управлінні інноваційним бізнесом важливу роль відіграє лідерство нового типу – адаптивне, інноваційне, орієнтоване на командну взаємодію [2].

Таким чином, лідерство виступає системоутворюючим елементом інноваційної моделі сталого розвитку, оскільки забезпечує інтеграцію інноваційних процесів у стратегічну архітектуру управління та сприяє досягненню балансу між економічною ефективністю, соціальною справедливістю та екологічною безпекою. Ефективне лідерство створює передумови для формування стійких конкурентних переваг і забезпечення довгострокової стабільності розвитку в умовах динамічного зовнішнього середовища.

1. Савків У. С., Сидор Г. В., Гавдей С. В. Роль лідера у формуванні етичних стандартів на підприємстві. Розвиток територіальних громад: правові, економічні та соціальні аспекти : матер. IV Міжнар. наук.-практ. конф., (м. Миколаїв, 09 груд. 2024 р.). Миколаїв, 2024. С.227-230.
2. Лідерство, сталий розвиток й стратегічне управління інноваційним бізнесом: виклики та перспективи для стартапів / М. О. Вовк та ін. Herald of Khmelnytskyi National University. Economic Sciences. 2025. № 346(5). С. 378-383.

СЕНЮК ЄГОР, здобувач вищої освіти
Науковий керівник – **МЕЛЬНИЧУК ВІКТОРІЯ**, доктор філософії з економіки, доцент кафедри економічної кібернетики
Київський Політехнічний Інститут імені Ігоря Сікорського, м. Київ

ШТУЧНИЙ ІНТЕЛЕКТ ЯК ЯДРО СТАЛОГО ІННОВАЦІЙНОГО МАЙБУТНЬОГО: ІННОВАЦІЇ ТА ФІНАНСОВІ ІНВЕСТИЦІЇ 5.0

Штучний інтелект (ШІ) виступає ключовим каталізатором переходу до моделі інновацій та фінансових інвестицій 5.0, поєднуючи аналітичну потужність, автоматизацію та адаптивні бізнес-моделі. Інтеграція ШІ у ланцюги створення вартості підвищує продуктивність, скорочує витрати та стимулює появу нових ринків та сервісів з високою доданою вартістю. Інвестиції в ШІ-сфери (інфраструктура даних, моделі, хмарні обчислення, кібербезпека) формують новий клас активів – цифрові інтелектуальні платформи, що вимагають специфічних підходів до оцінки ризиків і доходності.

Переходячи до деталей, сталий розвиток у контексті ШІ передбачає екологічну, соціальну та інституційну відповідальність: енергоефективність обчислень, справедливі алгоритми та прозорість використання даних, а фінансові механізми для підтримки ШІ-інновацій мають включати гібридні інструменти такі як венчурні інвестиції, державно-приватні партнерства, спеціалізовані інвестиційні фонди та «зелений» борг для енергоефективних рішень [1].

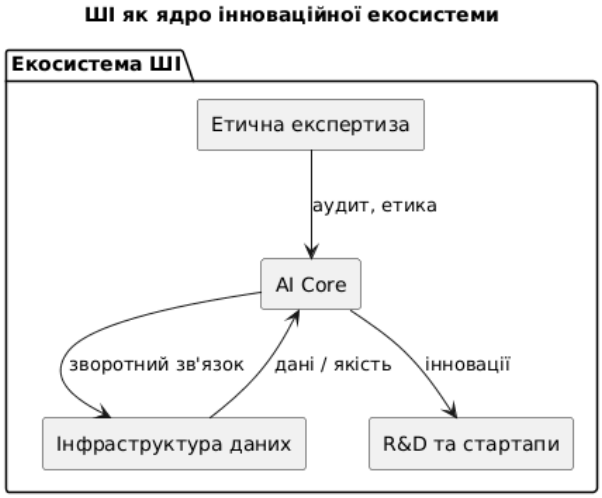


Рис. 1. **ШІ як ядро інноваційної екосистеми**

Роль держави важлива для створення нормативно-правового поля, стандартів інтероперабельності та стимулів для НДДКР, водночас уникнення надмірної регуляції сприятиме швидшому комерційному впровадженню інновацій. Іншими словами, інвестиційна привабливість ШІ-проєктів залежить від якості даних, доступу до талантів, наявності етичних рамок та здатності масштабувати рішення на глобальні ринки [2].

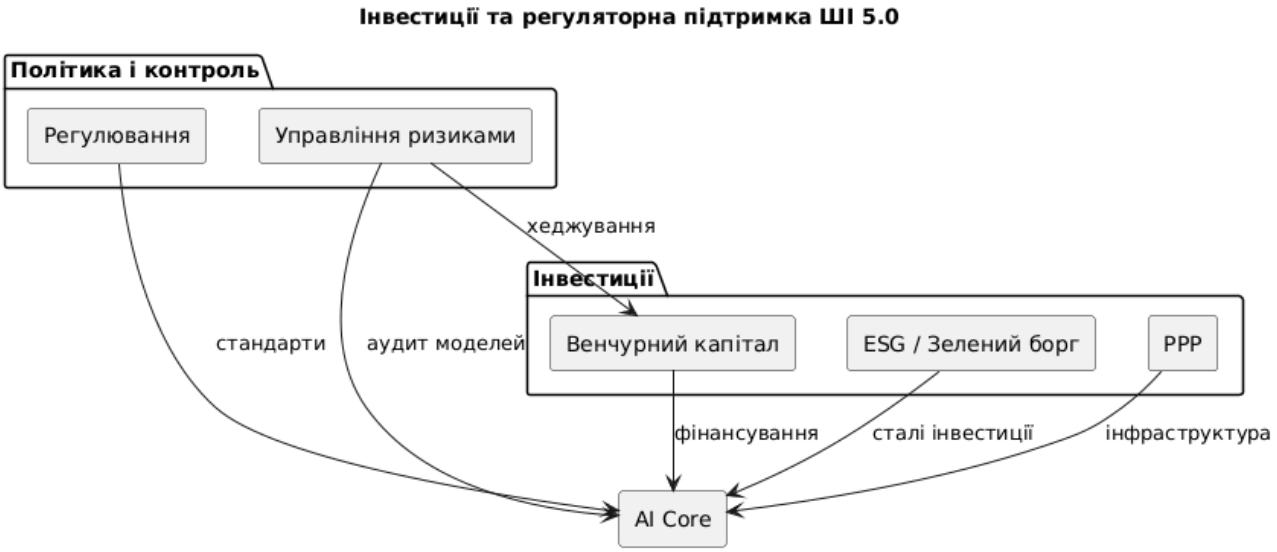


Рис. 2. **Інвестиції та регуляторна підтримка ШІ 5.0**

Наприклад, підприємства, що використовують підхід «AI-first», демонструють вищі мультиплікатори інвестицій за рахунок оптимізації процесів, персоналізації продуктів та швидкого запуску нових бізнес-моделей, тому управління ризиками у фінансуванні ШІ повинно поєднувати технічну експертизу (аудит моделей, тестування на стійкість), юридичні гарантії (захист даних, інтелектуальна власність) та інвестиційні хеджі [3].

ШІ-інвестиції також мають певний соціальний вплив, який потребує профілактики цифрової нерівності, а саме інвестиції в освіту, перекваліфікацію кадрів та доступ до цифрової інфраструктури мають бути частиною інвестиційних стратегій.

Тобто, економічна ефективність інновацій 5.0 вимірюється не лише фінансовим прибутком, а й індикаторами стійкості: енергоспоживання, вуглецевий слід, соціальна інклюзія та довіра споживачів. Саме тому, практичними кроками для реалізації стратегії «ШІ + інвестиції 5.0» стають формування еко-систем стартапів, створення інноваційних кластерів, фінансування інфраструктури даних, державні гранти на R&D та створення центрів етичної експертизи [4, 5].

Наприклад, інвестування в готові кейс-рішення (охорона здоров'я, енергетика, агротехнології, фінтех) дозволяє швидше повернути інвестиції та продемонструвати соціально-економічний ефект. Дані дії матимуть певні перспективи розвитку, такі як впровадження генеративних моделей, мультиагентних систем та симбіозу ШІ з квантовими обчисленнями, що створить наступний етап інноваційної трансформації, який вимагатиме нових інвестиційних інструментів та підходів до управління ризиками [6].

Підсумовуючи, ШІ є ядром сталого інноваційного майбутнього за умови збалансованого підходу – поєднання технологічного прогресу, відповідального інвестування та підтримки інклюзивних суспільних практик.

1. Russell, S., & Norvig, P. (2020). *Artificial Intelligence: A Modern Approach* (4th ed.). Pearson.
2. Goodfellow, I., Bengio, Y., & Courville, A. (2016). *Deep Learning*. MIT Press.
3. LeCun, Y., Bengio, Y., & Hinton, G. (2015). Deep learning. *Nature*, 521, 436–444.
4. McKinsey Global Institute. (2018). *Notes from the AI frontier: Modeling the impact of AI on the world economy*. McKinsey & Company.
5. World Economic Forum. (різні роки). *Reports on Artificial Intelligence, Future of Jobs and Global Risks*. World Economic Forum.
6. OECD. (2019). *OECD Principles on Artificial Intelligence* (Recommendation of the Council). Organisation for Economic Co-operation and Development.

СИНЕНКО КАТЕРИНА, здобувач вищої освіти
Науковий керівник – **БАБИЧ СВІТЛАНА**, к.е.н., доцент,
Харківський національний університет імені В. Н. Каразіна, м. Харків

ФОРМУВАННЯ КАДРОВОГО РЕЗЕРВУ НА ЗАСАДАХ ТАЛАНТ-МЕНЕДЖМЕНТУ ЯК ІНСТРУМЕНТУ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ЖИТТЄСТІЙКОСТІ ПІДПРИЄМСТВА

Сучасна економічна реальність України характеризується безпрецедентним рівнем невизначеності, зумовленим тривалою військовою агресією. У таких умовах традиційні підходи до управління персоналом потребують докорінного перегляду, оскільки виживання та подальший розвиток підприємства залежать від його здатності зберігати функціональність за будь-яких зовнішніх шоків. Категорія життєстійкості бізнесу стає центральною в наукових дискурсах, а формування кадрового резерву, заснованого на принципах управління талантами, перетворюється на стратегічний запобіжник проти кадрового голоду та втрати інтелектуального капіталу.

Першочерговим етапом у побудові такої стійкої системи є переосмислення самої природи внутрішнього кадрового потенціалу. Кадровий резерв не слід розглядати лише як формальний перелік співробітників. Це складна система проактивного управління майбутнім організації. Аналізуючи сутність цього феномену, І. Онопрієнко зазначає: «Кадровий резерв – це група працівників, які мають високий потенціал для професійного розвитку та просування по службі, пройшли спеціальну підготовку та відбір для заміщення вакантних посад керівного складу чи провідних спеціалістів у майбутньому» [1, с. 129]. Проте в умовах воєнного стану функціонал такого резерву розширюється: автор підкреслює, що особливого значення набуває створення резерву працівників для роботи на деокупованих територіях, що є стратегічним завданням для відновлення публічного управління та економічної активності.

Логічним продовженням розбудови кадрового резерву є його трансформація у фундамент життєздатності організації. У науковому дискурсі життєздатність тісно пов'язана з адаптивністю та здатністю до швидкого відновлення після деструктивного впливу, що перетворює людський капітал на ключовий стабілізаційний актив. Досліджуючи цей аспект на прикладі будівельної галузі, яка є найбільш вразливою до фізичних руйнувань та ринкових коливань, С. О. Ракицька, О. М. Жусь та М. М. Крецул наголошують на пріоритетності внутрішнього ресурсу: «Життєздатність підприємства – це здатність зберігати цілісність, стабільність та функціональність організації в умовах мінливого зовнішнього середовища, а також її спроможність адаптуватися до нових викликів та відновлюватися після кризових ситуацій» [2].

Розширення даної тези в контексті сучасних викликів дозволяє виокремити кілька критичних рівнів взаємозв’язку між кадровим резервом та

резильєнтністю підприємства:

По-перше, для будівельних підприємств, які внаслідок збройної агресії зазнали втрат не лише матеріальних активів, а й значної частини фахівців через міграційні процеси та мобілізацію, життєстійкість забезпечується через мобілізацію внутрішніх резервів. Це означає формування такої структури персоналу, де кожен резервіст володіє набором суміжних компетенцій. Оптимізація використання людського потенціалу в такому разі дозволяє підтримувати безперервність операційної діяльності навіть за умови критичного обмеження ресурсів, оскільки підготовлений резерв здатен оперативно «перекрити» дефіцитні вузли виробничого циклу.

По-друге, трансформація резерву у фундамент життєздатності вимагає переходу від пасивного накопичення кадрів до активної моделі готовності. У будівельній сфері, де реалізація проєктів часто відбувається в умовах підвищеного ризику та обмеженого часу, резервісти мають бути інтегровані в систему антикризового управління. Їхня підготовка повинна включати не лише технічне опанування нових технологій відбудови, а й розвиток специфічної професійної гнучкості. Саме такий підхід забезпечує «функціональну живучість» організації: здатність не просто вистояти під тиском кризи, а трансформувати внутрішні процеси під нові вимоги воєнного та повоєнного ринку.

По-третє, життєздатність, заснована на кадровому резерві, створює ефект організаційного імунітету. Коли підприємство інвестує в індивідуальні траєкторії розвитку резервістів, воно формує внутрішнє середовище, де знання та досвід не втрачаються разом із виходом окремих працівників, а акумулюються та передаються. Це дозволяє будівельним компаніям зберігати експертність у сфері складних інженерних рішень та цифрового моделювання об'єктів, що є критичним для відновлення інфраструктури.

Ефективність такої мобілізації неможлива без якісного якісного відбору, що зумовлює необхідність переходу від загального управління персоналом до управління талантами. О. О. Кравченко та Ю. О. Кравченко розглядають талант-менеджмент як інвестицію, що забезпечує довгостроковий успіх: «Управління талантами – це цілеспрямована діяльність організації, спрямована на ідентифікацію, залучення, розвиток, мотивацію та утримання працівників, які володіють високим потенціалом і здатні створювати унікальну цінність для бізнесу» [3]. Автори виділяють специфічні процеси, такі як асесмент та індивідуальні плани розвитку, які дозволяють перетворити потенціал працівника на реальний актив підприємства. Саме розвиток талановитих співробітників у межах кадрового резерву дозволяє закривати критичні компетентнісні розриви, що виникають внаслідок міграції чи мобілізації фахівців. Це створює умови для формування внутрішнього інтелектуального буфера, який гарантує стабільність бізнес-процесів навіть за критичного дефіциту зовнішніх ресурсів. Завдяки персоналізованому підходу до навчання резервістів, організація досягає високого рівня функціональної гнучкості,

перетворюючи кадровий потенціал на дієвий інструмент антикризового управління. У кінцевому підсумку, така стратегія інтеграції талановитих фахівців забезпечує не лише оперативне заміщення вакантних позицій, а й закладає фундамент для довгострокової життєстійкості та інноваційного розвитку підприємства у повоєнний період.

Водночас технічна компетентність та професійна підготовка резервістів повинні корелювати з їхнім психологічним станом, адже умови війни вимагають від менеджменту надзвичайної гнучкості. І. С. Чорнодід, Н. М. Василець та В. М. Петренко зауважують: «В умовах воєнного стану управління персоналом трансформується у напрямку забезпечення безпеки співробітників, підтримки їх ментального здоров'я та збереження трудового колективу як цілісної системи, здатної до швидкого переформатування роботи» [4]. Це означає, що сучасний кадровий резерв на засадах талант-менеджменту має бути інклюзивним та багатовекторним, включаючи не лише професійну підготовку, а й розвиток психологічної витривалості та навичок антикризового управління.

Узагальнюючи вищезазначене, можна сформувати цілісну модель забезпечення життєстійкості через резерв талантів, яка реалізується через три взаємопов'язані механізми:

1) Механізм випереджальної заміни, де підготовка резервістів дозволяє миттєво замістити ключові посади у разі раптового звільнення або релокації співробітників, мінімізуючи часові втрати.

2) Механізм інноваційної адаптації, завдяки якому талановиті працівники легше опановують цифрові технології та нові методи роботи, що є критично важливим для технологічного оновлення будівельної галузі.

3) Механізм збереження знань, де наставництво та коучинг у межах резерву гарантують, що унікальний досвід та корпоративна пам'ять залишаються всередині компанії попри будь-які зовнішні пертурбації.

Отже, формування кадрового резерву на засадах талант-менеджменту є не просто адміністративним заходом, а фундаментальною передумовою забезпечення життєстійкості підприємства. Це дозволяє менеджменту перейти від пасивного очікування змін до проактивної підготовки персоналу, здатних ефективно діяти в екстремальних умовах. Для українських підприємств, такий підхід є єдиною можливою запорукою успішної повоєнної відбудови та довгострокової стабільності в умовах глобальних викликів. Саме така трансформація системи управління людським капіталом перетворює кадровий потенціал із пасивного ресурсу на динамічну силу, здатну забезпечити організаційну незламність та стратегічний прорив у майбутньому.

1. Онопрієнко І. Сутність, принципи та етапи формування кадрового резерву на публічній службі. Економіка та суспільство. 2024. Вип. 60. URL: https://ur.knute.edu.ua/handle/123456789/7900 (дата звернення: 06.03.2026).
2. Ракицька С. О., Жусь О. М., Крецул М. М. Збереження життєздатності будівельних підприємств у сучасних умовах. Економіка та суспільство. 2023. Вип. 47. URL: https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/2181 (дата звернення:

06.03.2026).
3. Кравченко О. О., Кравченко Ю. О. Інвестиція в майбутнє: розвиток та утримання талановитих працівників. Економіка та суспільство. 2024. Вип. 62. URL: https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/3949 (дата звернення: 06.03.2026).
4. Чорнодід І. С., Василець Н. М., Петренко В. М. Особливості управління персоналом в умовах воєнного стану. Проблеми сучасних трансформацій. Серія: економіка та управління. 2022. № 6. URL: https://doi.org/10.54929/2786-5738-2022-6-04-08 (дата звернення: 06.03.2026).

СКІБСЬКА КАТЕРИНА, к.е.н.
ДОНЧЕНКО АФІНА, здобувач вищої освіти
Київський національний економічний університет, ім. Вадима Гетьмана

ВПЛИВ ІННОВАЦІЙНИХ ТЕХНОЛОГІЙ ПІДБОРУ ПЕРСОНАЛУ НА СТАЛИЙ ЕКОНОМІЧНИЙ РОЗВИТОК ПІДПРИЄМСТВА ТА ЗАЛУЧЕННЯ ІНВЕСТИЦІЙ

Цифровізація всіх сфер життя та трансформація ринку праці в Україні суттєво вплинули на підходи до управління та підбору персоналу. Для українських підприємств актуальність використання інноваційних технологій у підборі персоналу значно зросла внаслідок повномасштабної війни, релокації бізнесу, міграції робочої сили та загострення конкуренції за кваліфіковані кадри. Інноваційні технології підбору персоналу набувають стратегічного значення для забезпечення сталого економічного розвитку підприємств. Використання систем штучного інтелекту, машинного навчання, систематизації процесів управління баз даних, цифрових технологій, автоматизованих систем первинного відбору та оцінки кандидатів сприяє підвищенню ефективності управління трудовими ресурсами, мінімізація операційних витрат та кадрових ризиків. К.О. Скібська та В. Коновалова, досліджують особливості віддаленого рекрутингу персоналу в умовах трансформації ринку праці [1]. У статті зазначається, що поширення дистанційних форм зайнятості та розвиток цифрових комунікацій зумовлюють зміну підходів до пошуку й відбору кандидатів, а також зростання ролі онлайн-інструментів рекрутингу. Водночас якість та прозорість процесів підбору персоналу виступають ключовим фактором інвестиційної привабливості підприємства, оскільки інвестори оцінюють рівень впровадження інновацій та цифровізацію як індикатори стабільності, адаптивності та довгострокового потенціалу зростання бізнесу.



Рис. 1. **Основні напрями цифровізації в рекрутингу**
Джерело: розроблено авторами на основі [1], [2], [3].

Дані з рисунку 1 показують нам, що цифровізація рекрутингу має комплексний характер і охоплює всі складові рекрутингової діяльності, а саме: автоматизація процесів сприяє підвищенню швидкості обробки інформації та зниженню адміністративного навантаження на HR-фахівців; застосування HRM-систем та аналітичних інструментів дозволяє оптимізувати процес підбору та приймати більш обґрунтовані рішення щодо найму, спираючись на дані, а не виключно на інтуїтивні оцінки; автоматизований скринінг резюме надає прогнозування успішності кандидата і тощо. Така цифрова трансформація рекрутингу мінімізує операційні ризики та сприяє ефективному та економічно обґрунтованому використанню ресурсів підприємства, прискорює найм персоналу, дозволяє підприємству формувати кадровий резерв із високим рівнем відповідності етичним та корпоративним цінностям підприємства. Це все безпосередньо знижує ризик непроходження кандидатом випробувального терміну, зменшує плинність кадрів, витрати на повторний підбір та навчання кандидата.

Цифрова трансформація рекрутингу формує у підприємства як «цифрову» так і «соціальну» стійкість. Підприємства які використовують в своєї роботі інноваційні підходи та процеси автоматизації набагато легше та оперативніше реагують на зовнішні зміни, ризики та кризи [2]. Одночасно з цим підприємство впроваджує рівні можливості та сприяє інклюзивності, що формує «соціальну стійкість» та зміцнює бренд даного підприємства на ринку праці.

З економічної точки зору, перехід від інтуїтивного підбору до автоматизованого конвертується у зростання інтелектуального капіталу, що є головним драйвером інновацій. Якісно підібраний персонал швидше адаптується до технологічних змін, забезпечуючи безперервність бізнес-процесів та довгострокову конкурентоспроможність. Для інвесторів підприємство, яке має високий індикатор стійкості та інноваційного розвитку власного бізнесу, має довгострокову конкурентну перевагу та привабливість [3].

Отже, результати дослідження підтверджують той факт, що цифровізація підбору персоналу виступає одним із визначальних факторів забезпечення сталого економічного розвитку підприємства в умовах трансформації ринку праці України.

Використання інноваційних технологій підбору персоналу, зокрема штучного інтелекту, автоматизованих систем відбору та оцінки, аналітичних баз даних, чат ботів та тощо, забезпечує підвищення ефективності управління людським капіталом, зниження операційних витрат і мінімізацію ризиків в кадрових питаннях. Цифрові рішення дозволяють підприємствам оперативно адаптуватися до викликів, пов’язаних із війною, міграцією робочої сили, релокацією бізнесу та дефіцитом кваліфікованих кадрів.

Встановлено, що цифрова трансформація рекрутингу має комплексний вплив не лише на внутрішню ефективність підприємства, а й на його інвестиційну привабливість. Прозорі, структуровані та технологічно розвинені

процеси підбору персоналу формують як економічну, так і соціальну стійкість підприємства, посилюють бренд роботодавця та підвищують довіру інвесторів. Перехід від інтуїтивного до автоматизованого рекрутингу сприяє зростанню інтелектуального капіталу, забезпечує безперервність бізнес-процесів і створює передумови для довгострокової конкурентоспроможності підприємства.

1. Скібська К.О., Коновалова В. Цифровізація віддаленого рекрутингу персоналу. *Галицький економічний вісник*. 2024. Т. 86, № 1. С. 107–114. URL: http://elartu.tntu.edu.ua/handle/lib/44727
2. Кравчук О. І., Варіс І. О., Рубель К. О. Цифровізація менеджменту персоналу: концептуальні аспекти та тенденції. *Проблеми сучасних трансформацій*. 2024. № 12. URL: https://doi.org/10.54929/2786-5738-2024-12-07-04
3. Варіс І.О., Кравчук О.І., Паращук Є.Ю. Цифровізація бізнес-процесів менеджменту персоналу: можливості hrm-систем. *Галицький економічний вісник*. 2022. Том 74. № 1. С. 90-102. URL: http://elartu.tntu.edu.ua/handle/lib/38690

СКРИЛЬ ВІТАЛІЯ, к.е.н, доцент,
доцент кафедри фінансів, банківського бізнесу та оподаткування,
Національний університет «Полтавська політехніка імені Юрія Кондратюка», м. Полтава

ЦИФРОВІ ТЕХНОЛОГІЇ УПРАВЛІННЯ ЯК ДРАЙВЕР РОЗВИТКУ ВІДНОВЛЮВАНИХ ДЖЕРЕЛ ЕНЕРГІЇ ТА СТАЛОГО РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВ

У сучасних умовах глобальної енергетичної трансформації та посилення вимог до екологічної відповідальності бізнесу, цифровізація управління стає фундаментальною умовою ефективного впровадження відновлюваних джерел енергії (ВДЕ). Для українських підприємств, що функціонують у стані воєнних викликів та повоєнного відновлення, інтеграція цифрових рішень у процеси енергоменеджменту є ключовим драйвером забезпечення енергетичної незалежності та досягнення цілей сталого розвитку.

Роль цифрових технологій у розвитку ВДЕ проявляється через трансформацію традиційних управлінських моделей у інтелектуальні системи підтримки рішень. Впровадження технологій Інтернету речей (IoT) та Big Data дозволяє здійснювати моніторинг генерації енергії з відновлюваних джерел у режимі реального часу, що є критично важливим через стохастичний характер природних ресурсів (сонячного випромінювання та сили вітру). Використання прогнозної аналітики на основі штучного інтелекту забезпечує точне планування енергоспоживання підприємства, мінімізуючи потребу в резервних потужностях на викопному паливі та оптимізуючи операційні витрати.

Особливе значення цифрові технології управління мають у контексті сталого розвитку підприємств (ESG-концепції). Автоматизовані системи контролю за викидами вуглецю та управління енергобалансом дозволяють компаніям не лише підвищувати екологічну ефективність, а й формувати верифіковану нефінансову звітність, що безпосередньо впливає на їхню інвестиційну привабливість на міжнародних ринках. Цифровізація створює передумови для реалізації моделі циркулярної економіки, де енергетичні ресурси використовуються максимально раціонально через системи Smart Grid та накопичувачі енергії. Для кращого розуміння та систематизації, зведемо основні аспекти цифровізації управління ВДЕ у таблицю 1.

Таблиця 1 - **Ключові цифрові технології та результати їх впровадження в управління ВДЕ** [1,2]

Напрям	Ключові технології	Результати впровадження
Контекст та стратегічна мета (Україна)	Комплексна цифровізація енергоменеджменту	В умовах воєнних викликів та повоєнного відновлення цифровізація є фундаментальною умовою інтеграції ВДЕ. Це ключовий драйвер для досягнення енергетичної незалежності та сталого розвитку національної економіки.
Операційне	Інтернет речей (IoT),	Трансформація традиційних управлінських

Напрям	Ключові технології	Результати впровадження
управління та генерація	Великі дані (Big Data), Прогнозна аналітика на базі ШІ (AI)	моделей в інтелектуальні системи. Забезпечується моніторинг стохастичної генерації (сонце, вітер) у реальному часі. ШІ дозволяє точно планувати споживання, що мінімізує потребу у резервних потужностях (на викопному паливі) та оптимізує операційні витрати.
Сталий розвиток (ESG) та інвестиції	Автоматизовані системи контролю викидів вуглецю, Smart Grid, накопичувачі енергії	Підвищення екологічної ефективності та перехід до моделі циркулярної економіки за рахунок раціонального використання ресурсів. Автоматизація дозволяє формувати верифіковану нефінансову звітність, що прямо підвищує інвестиційну привабливість підприємств на міжнародних ринках.
Довгострокові наслідки для бізнесу	Цифрові рішення як стратегічний механізм	Синергія між технологічним оновленням бази та економічним зростанням. Підприємства отримують змогу трансформувати екологічні виклики у свої конкурентні переваги, що забезпечує їхню життєздатність та стійкість у довгостроковій перспективі.

Таким чином, цифрові технології управління виступають не лише технічним інструментом, а стратегічним механізмом, що забезпечує синергію між технологічним оновленням енергетичної бази та сталим економічним зростанням. Перехід до цифровізованого управління ВДЕ дозволяє підприємствам трансформувати екологічні виклики у конкурентні переваги, забезпечуючи життєздатність та стійкість національної економіки у довгостроковій перспективі.

1. Череп, А. В., & Сарбєй, Л. С. (2023). Цифровізація як інструмент відбудови економіки України в повоєнний період. *Економіка та держава*, (7), 50–56.
2. Іванцов, С. В. (2024). Стратегічні засади та напрями розвитку цифрової економіки України в контексті європейської інтеграції. *Економічний вісник*, 32(1), 138–146.

СКРИПНИК ВЛАДИСЛАВ, ЖМАЙЛО ОЛЕНА, здобувачі вищої освіти
Науковий керівник – **ОЛІЙНИК АЛІНА**, к.е.н, доцент,
доцент кафедри менеджменту ім. І.А.Маркіної
Полтавський державний аграрний університет, м. Полтава

СТРАТЕГІЧНЕ УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ В УМОВАХ СТАЛОГО РОЗВИТКУ

У сучасних умовах глобалізації, посилення конкуренції та зростання екологічних викликів особливого значення набуває стратегічне управління підприємством, орієнтоване на принципи сталого розвитку. Сталий розвиток передбачає гармонійне поєднання економічних, екологічних і соціальних аспектів діяльності підприємства з метою забезпечення довгострокової ефективності та стабільності функціонування.

Стратегічне управління підприємством у контексті сталого розвитку спрямоване на формування довгострокових цілей та визначення шляхів їх досягнення з урахуванням змін зовнішнього середовища, ресурсних можливостей підприємства та вимог суспільства. Важливою умовою такого управління є інтеграція принципів раціонального використання ресурсів, екологічної відповідальності, інноваційності та соціальної орієнтованості у процес прийняття управлінських рішень [4, с. 20].

Одним із ключових завдань стратегічного управління є підвищення конкурентоспроможності підприємства через впровадження інноваційних технологій, модернізацію виробничих процесів та оптимізацію використання ресурсів. Водночас значна увага приділяється мінімізації негативного впливу на навколишнє середовище, впровадженню ресурсозберігаючих технологій та розвитку корпоративної соціальної відповідальності [2, с. 127].

Ефективна стратегія сталого розвитку підприємства передбачає проведення комплексного аналізу внутрішнього та зовнішнього середовища, визначення стратегічних пріоритетів, формування системи цілей і показників результативності, а також постійний контроль за реалізацією обраної стратегії. У цьому процесі важливу роль відіграють сучасні методи стратегічного планування, управління ризиками та цифрові технології [5].

Важливим елементом сталого розвитку є економічна сталість, яка забезпечує належний рівень економічної віддачі для підтримання стабільності аграрного бізнесу та справедливого винагородження виробників. Вона передбачає формування надійних джерел доходів, раціональне управління витратами, підвищення продуктивності праці та ефективне управління фінансовими ресурсами підприємства. Досягнення економічної сталості можливе завдяки стратегічному плануванню діяльності, диверсифікації виробництва, розвитку переробної галузі та створенню продукції з більшою доданою вартістю. Водночас важливим є забезпечення фінансової стійкості підприємства, що передбачає підтримання оптимального рівня ліквідності, платоспроможності та активної інвестиційної діяльності [1, с. 27].

Не менш важливою складовою сталого розвитку є соціальний аспект, який спрямований на забезпечення інклюзивності, справедливого розподілу ресурсів і створення рівних можливостей для всіх учасників аграрної діяльності, зокрема фермерів та представників сільських громад. Стале аграрне виробництво орієнтоване на підвищення якості життя населення, зростання доходів на душу населення, а також подолання проблем бідності та безробіття у сільській місцевості. Важливу роль відіграє гендерно орієнтована політика у сфері сільського господарства, яка сприяє досягненню соціальної справедливості, враховує особливі виклики, з якими стикаються жінки, та забезпечує їхню активну участь у виробничих і управлінських процесах.

Управління на засадах сталого розвитку є сучасним підходом, що дозволяє підприємствам зберігати конкурентоспроможність, одночасно враховуючи екологічні та соціальні чинники. Його сутність полягає у поєднанні прагнення до економічного зростання з відповідальним ставленням до довкілля та суспільства. Такий підхід сприяє не лише досягненню економічних результатів, але й формуванню доданої цінності для громади та збереженню природних ресурсів для майбутніх поколінь [3].

Таким чином, стратегічне управління в умовах сталого розвитку сприяє підвищенню ефективності діяльності підприємства, зміцненню його економічної безпеки та формуванню довгострокових конкурентних переваг. Реалізація принципів сталого розвитку у стратегічному управлінні забезпечує збалансований розвиток підприємства та підвищує його адаптивність до сучасних економічних і соціально-екологічних викликів.

1.Дяченко С. П., Литвин Т. Ю. Економічна сталість аграрних підприємств: методи оцінювання та управління. *Економічний часопис–XXI.* 2023. Т. 19, № 1. С. 21–34.
2. Надводнюк О. О. Теоретико-методичні аспекти управління сталим розвитком сільськогосподарських підприємств. *Економіка та управління АПК.* 2022. № 2. С. 124–136.
3.Прокопенко Н. Сталий розвиток аграрного сектора економіки: поняття, сутність, умови реалізації. *Економіка та суспільство*, 2024. (64). URL: https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/4319/4245
4.Саблук П. Т. Сталий розвиток аграрного підприємства: теорія та практика. *Економіка АПК.* 2021. № 4. С. 15–27.
5. Тульчинський Р.В. Формування стратегії сталого розвитку аграрних підприємств. *Економіка та суспільство*. 2025. № 77. URL: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-77-75.

СКРИПНИК МИКОЛА, к.е.н., доцент кафедри фінансів, обліку і оподаткування,
Чернівецький торговельно-економічний інститут ДТЕУ, м. Черівці

МСФЗ 18 «ПОДАННЯ ТА РОЗКРИТТЯ ІНФОРМАЦІЇ У ФІНАНСОВІЙ ЗВІТНОСТІ»: НОВІ ВИМОГИ ДО ЗВІТУ ПРО ПРИБУТКИ ТА ОЦІНКА ГОТОВНОСТІ УКРАЇНСЬКИХ ПІДПРИЄМСТВ

Глобальна система фінансової звітності переживає один із найзначніших трансформаційних імпульсів за останні два десятиліття. У квітні 2024 року Рада з міжнародних стандартів бухгалтерського обліку (РМСБО) оприлюднила МСФЗ 18 «Подання та розкриття інформації у фінансовій звітності», який набирає чинності для річних звітних періодів, що починаються з 1 січня 2027 року, із дозволеним достроковим застосуванням. Стандарт замінює МСБО 1 «Подання фінансової звітності» й фокусується насамперед на реформуванні структури звіту про прибутки і збитки. Для України, де коло обов'язкових суб'єктів застосування МСФЗ охоплює публічні акціонерні товариства, банки, страховиків та великі підприємства, цей стандарт несе практичні виклики, що потребують завчасного осмислення [1; 3].

Ключовою архітектурною зміною є запровадження п'яти категорій класифікації статей доходів і витрат у звіті про прибутки і збитки: операційна, інвестиційна, фінансова, податки на прибуток та припинена діяльність. Якщо дві останні відповідають чинній практиці, то три нові категорії вимагають принципово нового підходу до організації аналітичного обліку. Принциповою є ієрархічність розподілу: все, що не відноситься до інвестиційної чи фінансової категорій, за замовчуванням належить до операційної. Такий підхід, з одного боку, забезпечує порівнянність між підприємствами, а з іншого - позбавляє бухгалтерів звичної свободи у класифікації окремих «прикордонних» статей, зокрема доходів від оренди, курсових різниць або відсотків за торговою дебіторською заборгованістю [2; 4].

Стандарт зобов'язує підприємства відображати у звіті про прибутки і збитки два нових обов'язкових проміжних підсумки: «операційний прибуток або збиток» та «прибуток або збиток до результатів фінансової діяльності та витрат з податку на прибуток». Ці підсумки принципово змінюють аналітичну конфігурацію фінансового звіту, адже сьогодні більшість підприємств формують їх на власний розсуд або не відображають взагалі. Важливо зазначити, що МСФЗ 18 не визначає операційний прибуток через дефініцію, а конструює його залишковим методом - через виключення того, що є інвестиційним або фінансовим. Таке рішення РМСБО, хоча й дискусійне, дозволяє охопити різноманіття бізнес-моделей без жорсткого нормативного обмеження [4; 5].

Суттєвою інновацією є врегулювання розкриття показників результатів діяльності, визначених управлінським персоналом (Management-defined Performance Measures, MPM). Під MPM розуміють нестандартизовані

показники прибутку чи збитку (наприклад, EBITDA, скоригований операційний прибуток), які підприємство самостійно обирає та публічно оприлюднює. МСФЗ 18 вперше у практиці міжнародної стандартизації висуває до таких показників формальні вимоги: вони мають бути розкриті в примітках, пояснені за методологією розрахунку та узгоджені з найближчим стандартизованим підсумком звіту про прибутки і збитки. Це безпосередньо стосується великих українських емітентів, що орієнтуються на міжнародний ринок капіталу й активно комунікують EBITDA в матеріалах інвесторів [1].

Щодо готовності вітчизняного бізнесу до змін, слід враховувати декілька чинників. По-перше, ретроспективне застосування МСФЗ 18 фактично означає необхідність паралельного накопичення порівняльних даних за 2026 рік уже в категоріальній розбивці нового стандарту. По-друге, автоматизовані облікові системи, що використовуються на більшості великих підприємств України, потребуватимуть переналаштування аналітики. По-третє, в умовах воєнного стану та значного операційного навантаження на фінансові служби ризик запізнілої імплементації є суттєво вищим, ніж у мирний час. Держстат фіксує понад 9 тис. суб'єктів, зобов'язаних складати МСФЗ-звітність, однак оцінити реальний рівень їхньої готовності до змін наразі не дозволяє жодна офіційна статистика [5].

Таким чином, МСФЗ 18 формує новий вимір парадигми прозорості фінансової звітності - через структурування звіту про прибутки і збитки, стандартизацію підсумків та дисциплінування позастандартних показників. Для українських підприємств цей стандарт є не лише технічним оновленням, а й стратегічним викликом, що вимагає системної підготовки: перегляду облікової політики, модернізації IT-інфраструктури та підвищення кваліфікації фахівців з обліку. Завчасне вивчення вимог нового стандарту - запорука уникнення помилок першого застосування та збереження якості фінансової звітності.

1. IFRS 18 Presentation and Disclosure in Financial Statements. IFRS Foundation. 2024. URL: https://www.ifrs.org/issued-standards/list-of-standards/ifrs-18-presentation-and-disclosure-in-financial-statements/ (дата звернення: 22.03.2026).
2. Kearns A. IFRS 18: a new era in financial reporting. Accountancy Ireland. 2025. 13 October. URL: https://www.accountancyireland.ie/2025/10/13/ifrs-18-a-new-era-in-financial-reporting-2/content.html (дата звернення: 22.03.2026).
3. IFRS 18: What businesses need to know before 2027. Moore Stephens Channel Islands. URL: https://channelislands.moorestephens.com/news/ifrs-18-what-businesses-need-to-know-before-2027/ (дата звернення: 22.03.2026).
4. IFRS 18 reporting changes to impact most reporters. EY Global. 2026. 3 February. URL: https://www.ey.com/en_gl/insights/ifrs/new-ifrs-18-presentation-and-disclosure-rules-to-affect-most-reporters (дата звернення: 22.03.2026).
5. Річна фінансова звітність за 2025 рік: загальні правила. 7eminar.ua. 2026. URL: https://7eminar.ua/news/3032-ricna-finansova-zvitnist-za-2024-rik-zagalni-pravila (дата звернення: 22.03.2026).

СНІЖКО ЛАРИСА, к.е.н, доцент, доцент кафедри менеджменту
Національний транспортний університет, м. Київ

ЕКОЛОГІЧНІ ІННОВАЦІЇ В КОНТЕКСТІ РОЗВИТКУ ТРАНСПОРТНОЇ ЛОГІСТИКИ

Для надання сучасних транспортно-логістичних послуг операційні менеджери повинні мати глибоке розуміння потреб та уподобань клієнтів, оскільки плани транспортного обслуговування розробляються відповідно до вимог та очікувань замовників. З практичної точки зору, розуміння потреб клієнтів визначає напрямок досліджень та розробок транспортно-логістичних технологій (ТЛТ) та подальших інвестицій. Чим швидше перевізник реагує на зміни в потребах клієнтів, тим більша ймовірність того, що він завоює їхню прихильність. Гнучкість вимагає від керівників операцій необхідних організаторських здібностей, прийняття і реалізації відповідних інноваційних рішень [1].

Крім того, впровадження інновацій в операції є ефективним інструментом адаптації транспортно-логістичних компаній до сучасних викликів та загроз. Впроваджуючи інноваційні технології, які можуть фіксувати і контролювати потрібні показники, транспортно-логістичні компанії можуть надавати операційним менеджерам достовірну та актуальну операційну інформацію, щоб вони могли приймати своєчасні та обґрунтовані управлінські рішення, включаючи покращення операційних процесів надання транспортно-логістичних послуг [1].

Впровадження інновацій транспортно-логістичними компаніями є стратегічним рішенням, що приймається керівниками вищої ланки, і має бути ґрунтовно продуманим [2]. Для вирішення цього питання транспортно-логістичним компаніям необхідно вивчати, аналізувати, оцінювати та впроваджувати різні операційні інновації, які є вигідними для компанії з системної точки зору. Під інноваціями у сфері автотранспортних послуг розуміють новостворені (застосовані) і (або) вдосконалені конкурентоздатні технології, продукція або послуги, а також організаційно-технічні рішення виробничого, адміністративного, комерційного або іншого характеру, що істотно поліпшують структуру та якість виробництва і (або) соціальної сфери [3].

В Україні сформульовано «Національну транспортну стратегію України до 2030 року» та прийнято Постанову Кабінету Міністрів України від 27 грудня 2024 року № 1550, якою затверджено «План заходів щодо реалізації Національної транспортної стратегії України з 2025 по 2027 рік». План спрямований на створення умов, сприятливих для інновацій та інвестицій, з урахуванням екологічних, безпекових та інших факторів. Це повною мірою відображає важливість екологічної інноваційної діяльності у сфері транспорту. До найважливіших інноваційних видів діяльності у сфері автомобільного транспорту належать: організація вантажних перевезень з використанням сучасних технологій, а також автоматизація та інформатизація всіх аспектів

процесів обслуговування клієнтів у транспортному ланцюжку[4].

У сучасному середовищі транспортно-логістичні компанії все більше впроваджують екологічні інновації, розглядаючи їх як передумову ефективної роботи. Все більш жорсткі екологічні норми, міжнародні зобов'язання щодо скорочення викидів та зростаючий суспільний попит на екологічно свідомі компанії встановлюють нові стандарти для транспортного обслуговування. За цих обставин компанії змушені адаптувати свою діяльність, інтегруючи «зелені» технології та методи, щоб не лише відповідати нормативним вимогам, але й забезпечувати довгостроковий сталий розвиток та конкурентні переваги.

Екологічні інновації в сучасному транспорті та логістиці включають: розробку екологічно безпечних транспортних засобів (що відповідають стандартам Євро 6 і вище) та заміну старих транспортних засобів новими, не забруднюючими навколишнє середовище; оптимізацію роботи двигуна для зменшення шкідливих викидів; впровадження технологій переробки; розробку рішень для утилізації відходів, таких як непридатні до використання шини та акумулятори; просування сучасних екологічно чистих рішень серед клієнтів; впровадження енергоефективних систем водіння транспортними засобами; використання систем рекуперації енергії; оптимізацію аеродинаміки транспортних засобів для зменшення споживання палива; та створення мереж зарядних станцій для електромобілів та інші.

Розробка екологічно чистих (електричних та гібридних) транспортних засобів, що відповідають стандартам Євро-6 та вище, оптимізація роботи двигуна для зменшення викидів CO2, впровадження двигунів з низьким рівнем викидів та використання альтернативних видів палива, таких як біоетанол або водень, можуть значно зменшити шкідливий вплив транспорту на навколишнє середовище. Регулярне оновлення автопарку більш економічними та екологічними новими моделями може значно зменшити викиди забруднюючих речовин, підвищити енергоефективність та зменшити негативний вплив на навколишнє середовище. Перехід на альтернативні види палива та зменшення споживання палива допомагає знизити експлуатаційні витрати та покращити екологічність та економічність транспорту. Впровадження технологій переробки, таких як використання перероблених матеріалів для ремонту обладнання та розробка планів утилізації старих шин, акумуляторів та інших деталей, допомагає зменшити кількість відходів, захистити природні ресурси та, таким чином, підвищити екологічну відповідальність компанії. Активне просування сучасних екологічних програм серед клієнтів та інформування їх про переваги використання екологічно чистих транспортних засобів може підвищити обізнаність споживачів та заохотити їх обирати екологічно чисті види транспорту. Впровадження екологічних ініціатив допомагає транспортним компаніям залучати екологічно свідомих клієнтів. Використання енергоефективних систем водіння, таких як зниження швидкості та уникнення різкого прискорення, може допомогти водіям опанувати ефективні навички водіння, тим самим економлячи паливо, зменшуючи викиди CO2 та

мінімізуючи знос транспортних засобів. Наприклад, використання систем рекуперації енергії під час гальмування може зменшити залежність від традиційного палива, підвищити енергоефективність транспорту, а також знизити витрати на пальне, операційні витрати та вплив на навколишнє середовище. Оптимізація аеродинаміки вантажівок може зменшити опір повітря, тим самим зменшуючи споживання палива та, як наслідок, зменшуючи шкідливі викиди під час експлуатації транспортного засобу. Розвиток інфраструктури зарядки електромобілів сприятиме ширшому використанню електромобілів, зменшуючи використання традиційного палива та залежність від викопного палива, а також зниженню викидів забруднюючих речовин.

На сьогодні майже всі провідні транспортно-логістичні компанії впроваджують еко-інновації, щоб продемонструвати свою соціальну відповідальність у сфері охорони навколишнього середовища.

Наприклад, у 2024 році Raben зосередилася на впровадженні кількох інновацій, головною метою яких є скорочення викидів. Окрім запуску складів зі значно зниженою вуглецевою інтенсивністю, значну роль відіграли інновації, спрямовані на скорочення викидів під час транспортування. Raben має амбітні плани щодо цього: збільшити частку транспортних засобів на альтернативному паливі у своєму автопарку до 75% протягом наступних п'яти років. З цією метою з лютого 2024 року компанія проводить випробування біопалива, виготовленого з відновлюваної сировини, яке має значний потенціал для скорочення викидів CO2. Наразі близько 5% власного автопарку Raben використовує це біопаливо. Компанія також представила свій перший електричний рефрижераторний напівпричіп, оснащений системою рекуперації енергії на дорозі, що означає, що пристрій можна заряджати під час руху та гальмування [5].

Таким чином, екологічні інновації покращують екологічні показники транспортно-логістичних послуг, покращують екологічний імідж компанії та сприяють сталому розвитку галузі шляхом зменшення витрат на пальне, шкідливих викидів, витрат на утилізацію та забруднення навколишнього середовища.

1.Сніжко Л.Л. Інновації в операційному менеджменті автотранспортних підприємств як інструмент підвищення якості сервісних продуктів. *Науковий журнал «Автомобільні дороги і дорожнє будівництво»*. Київ: НТУ, 2025. Вип.118.1.С.299-315. DOI:10.33744/0365-8171-2025-118.1-299-215

2.Stevenson W. Operations Management. 14th Ed. New York: McGraw-Hill Education, 2020. 928 p.

3.Закон України «Про інноваційну діяльність». URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/40-15#Text.

4.Операційний план заходів з реалізації у 2025–2027 роках Національної транспортної стратегії України на період до 2030 року URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1550-2024-%D0%BF#n17.

5. Інновації та розвиток на шляху до зеленої логістики - група РАБЕН робить підсумки 2024 року. URL: https://ukraine.raben-group.com/novini/detalnishe/innovaciji-ta-rozvitok-na-shljakhu-do-zelenoji-logistiki-grupa-raben-robit-pidsumki-2024-roku

СОКОЛЮК СЕРГІЙ, д.е.н., професор,
завідувач кафедри підприємництва та бізнес-технологій,
Уманський національний університет, м. Умань, Україна

ІННОВАЦІЙНО-ІНВЕСТИЦІЙНІ ЗАСАДИ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ СТАЛОГО ЕКОНОМІЧНОГО РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВ В УМОВАХ ТРАНСФОРМАЦІЇ ЕКОНОМІКИ

У сучасних умовах трансформації економічної системи інновації та інвестиції виступають ключовими чинниками забезпечення сталого економічного розвитку підприємств. Посилення глобалізаційних процесів, цифровізація бізнес-середовища, зростання рівня економічної невизначеності та структурні зміни в національній економіці зумовлюють необхідність формування нових підходів до управління розвитком підприємств на засадах інноваційності, інвестиційної активності та довгострокової стійкості.

Сталий економічний розвиток підприємств передбачає збалансоване поєднання економічної ефективності, фінансової стійкості, інноваційної активності та адаптивності до зовнішніх змін. У цьому контексті інноваційно-інвестиційні засади розвитку слід розглядати як комплекс взаємопов'язаних механізмів, спрямованих на модернізацію виробничих процесів, підвищення конкурентоспроможності та забезпечення довгострокового зростання вартості підприємства.

Інноваційна складова розвитку підприємств охоплює впровадження новітніх технологій, цифрових рішень, автоматизацію бізнес-процесів, використання аналітики даних та розвиток інноваційних бізнес-моделей. Впровадження інновацій сприяє підвищенню продуктивності праці, оптимізації витрат, покращенню якості продукції та послуг, а також зміцненню ринкових позицій підприємств. В умовах трансформації економіки інновації стають не лише фактором зростання, а й інструментом адаптації до динамічних змін зовнішнього середовища.

Інвестиційна складова є базисом реалізації інноваційних стратегій, оскільки саме інвестиційні ресурси забезпечують фінансування технологічного оновлення, цифрової трансформації та розвитку людського капіталу. Ефективна інвестиційна політика підприємства передбачає диверсифікацію джерел фінансування, залучення внутрішніх і зовнішніх інвестицій, використання фінансових інструментів розвитку та формування інвестиційного портфеля, орієнтованого на довгострокову ефективність. У трансформаційних умовах особливого значення набуває здатність підприємств до раціонального розподілу інвестиційних ресурсів з урахуванням ризиків та стратегічних пріоритетів розвитку.

Взаємодія інновацій та інвестицій формує синергетичний ефект, що забезпечує стійкість функціонування підприємств у нестабільному економічному середовищі. Інвестування в інноваційні проєкти сприяє технологічній модернізації, підвищенню енергоефективності, розвитку

екологічно орієнтованого виробництва та впровадженню принципів сталого розвитку. Це дозволяє підприємствам не лише підвищувати економічні результати, а й відповідати сучасним вимогам соціальної відповідальності та екологічної безпеки.

Важливим аспектом інноваційно-інвестиційного забезпечення сталого розвитку є цифровізація економічної діяльності. Використання цифрових платформ, систем управління ресурсами (ERP), інструментів штучного інтелекту та автоматизованих аналітичних систем підвищує ефективність управлінських рішень, скорочує операційні витрати та забезпечує прозорість бізнес-процесів. Цифрова трансформація сприяє формуванню нових конкурентних переваг та підвищенню адаптивності підприємств до трансформаційних змін економіки.

Крім того, інноваційно-інвестиційні засади сталого розвитку тісно пов'язані з розвитком людського капіталу. Інвестування у підвищення кваліфікації персоналу, розвиток цифрових компетентностей та формування інноваційної корпоративної культури забезпечує ефективне впровадження нових технологій і стратегій управління [1-2]. Людський капітал виступає важливим ресурсом генерації інновацій та реалізації інвестиційних проєктів, що підсилює стратегічний потенціал підприємства.

Умови трансформації економіки також підвищують значення управління ризиками в інноваційно-інвестиційній діяльності. Застосування сучасних методів фінансового аналізу, стратегічного планування, страхування ризиків та диверсифікації інвестицій дозволяє мінімізувати невизначеність і забезпечити стабільність розвитку підприємств. Комплексний підхід до управління ризиками сприяє підвищенню інвестиційної привабливості та фінансової стійкості суб'єктів господарювання.

Таким чином, інноваційно-інвестиційні засади виступають фундаментом забезпечення сталого економічного розвитку підприємств в умовах трансформації економіки. Їх реалізація сприяє модернізації виробничих і управлінських процесів, підвищенню конкурентоспроможності, зміцненню фінансової стійкості та формуванню довгострокових стратегічних переваг. Комплексне поєднання інноваційної активності, ефективної інвестиційної політики, цифровізації та розвитку людського капіталу створює передумови для стабільного функціонування підприємств і їх адаптації до сучасних економічних викликів.

1. Соколюк С. Ю., Прокопчук О.Т., Коротєєв М. А., Жарун О. В., Ролінський О.В. Інноваційні підходи до розвитку торговельного підприємництва в агробізнесі. *Збірник наукових праць Уманського національного університету*. 2025. Випуск 106. Частина 2, С. 277-291. DOI:10.32782/2415-8240-2025-106-2-277-291.

2. Соколюк С. Ю., Прокопчук О. Т. Електронна комерція як драйвер трансформації традиційної торгівлі. *Збірник наукових праць Уманського національного університету садівництва*. 2025. Випуск 107, Частина 2: Економічні науки. С. 111-119. DOI: 10.32782/2415-8240-2025-107-2-111-119.

СУРЖИКОВ ІГОР, здобувач PhD
Науковий керівник - **ГУДЗЬ ТЕТЯНА,** д.е.н., професор
Полтавський університет економіки і торгівлі, м. Полтава

ПРОАКТИВНИЙ КРИЗОВИЙ ТА АНТИКРИЗОВИЙ МЕНЕДЖМЕНТ У СИСТЕМІ УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ НЕВИЗНАЧЕНОСТІ

Сучасні умови функціонування підприємств характеризуються високим рівнем невизначеності, що зумовлено економічною нестабільністю, глобалізаційними процесами, технологічними змінами та впливом зовнішніх шоків. За таких умов традиційні підходи до управління, орієнтовані виключно на реагування на кризові явища, виявляються недостатньо ефективними. Це зумовлює необхідність формування інтегрованих стратегій проактивного кризового та антикризового менеджменту, спрямованих на забезпечення розвитку підприємства в довгостроковій перспективі [1].

У науковій літературі антикризовий менеджмент переважно розглядається як система управлінських заходів, спрямованих на запобігання фінансовій неспроможності підприємства, відновлення його платоспроможності та стабілізацію діяльності в умовах кризи [2]. Водночас, як зазначає І. Ансофф, в умовах зростаючої нестабільності ефективне управління повинно мати випереджальний характер, орієнтований на своєчасне виявлення загроз і можливостей ще до настання кризових ситуацій [3].

Проактивний кризовий менеджмент ґрунтується на принципах стратегічного прогнозування, управління ризиками та формування адаптивних управлінських рішень. Його метою є не лише мінімізація негативних наслідків криз, а й підтримання економічної рівноваги підприємства в умовах нестабільного зовнішнього середовища. У цьому контексті Лозова О. В. та Шимановська-Діанич Л. М. обґрунтовують доцільність застосування інтегрованих стратегій проактивного антикризового менеджменту як інструменту забезпечення сталого розвитку підприємств в умовах невизначеності, наголошуючи на необхідності поєднання превентивних і реактивних управлінських підходів [7].

Інтеграція проактивного кризового та антикризового менеджменту передбачає узгоджене використання стратегічного аналізу, системи раннього попередження, сценарного планування та оперативних антикризових заходів. Згідно з концепцією динамічних здібностей підприємства, запропонованою Д. Тісом та співавторами, саме здатність організації своєчасно перебудовувати ресурси та управлінські процеси є ключовим чинником її стійкості в умовах нестабільності [4].

Як зазначає Г. Мінцберг, стратегія в умовах невизначеності не може бути жорстко фіксованою, а повинна мати гнучкий характер і допускати коригування залежно від змін зовнішнього середовища [5]. У цьому аспекті антикризовий менеджмент доцільно розглядати не як винятковий інструмент

реагування на кризу, а як постійний елемент системи управління розвитком підприємства.

Особливої актуальності інтегровані стратегії проактивного антикризового менеджменту набувають у контексті VUCA- та BANI-середовища, для яких характерні нестабільність, невизначеність, нелінійність і крихкість економічних систем [6]. У таких умовах традиційні підходи до управління, орієнтовані переважно на прогнозованість і відносну стабільність зовнішнього середовища, втрачають свою ефективність. Підприємства стикаються з постійними змінами ринкової кон'юнктури, зростанням рівня ризиків, порушенням логістичних ланцюгів та загостренням конкурентної боротьби, що потребує переосмислення підходів до управління кризовими процесами.

У цьому контексті інтегровані стратегії проактивного антикризового менеджменту забезпечують системний підхід до управління, що поєднує ранню ідентифікацію потенційних загроз, превентивне управління ризиками та своєчасне застосування антикризових заходів. Їх реалізація сприяє зниженню чутливості підприємства до кризових впливів, підвищенню гнучкості управлінських рішень і формуванню здатності підприємства функціонувати в умовах тривалої невизначеності.

Отже, проактивний кризовий та антикризовий менеджмент доцільно розглядати як взаємодоповнювальні елементи єдиної системи управління розвитком підприємства, а не як окремі або взаємовиключні підходи. Їх інтеграція дозволяє перейти від реактивного реагування на кризу до випереджального управління, орієнтованого на підтримання економічної рівноваги та забезпечення сталого розвитку підприємства. У результаті підприємство отримує можливість не лише мінімізувати негативні наслідки кризових явищ, а й використовувати умови невизначеності як джерело стратегічних можливостей для подальшого розвитку.

1. Коваленко В. В. Антикризове управління підприємством : навч. посіб. Київ : Центр учбової літератури, 2019. 356 с.
2. Терещенко О. О. Фінансова санація та банкрутство підприємств : підручник. Київ : КНЕУ, 2018. 412 с.
3. Ansoff I. Strategic Management. London : Macmillan, 1987. 251 p.
4. Teece D. J., Pisano G., Shuen A. Dynamic capabilities and strategic management. *Strategic Management Journal*. 1997. Vol. 18, No. 7. P. 509–533.
5. Mintzberg H. The Rise and Fall of Strategic Planning. New York : Free Press, 1994. 458 p.
6. Bennett N., Lemoine G. J. What a difference a word makes: Understanding threats to performance in a VUCA world. *Business Horizons*. 2014. Vol. 57, No. 3. P. 311–317.
7. Лозова О. В., Шимановська-Діанич Л. М. Інтегровані стратегії проактивного антикризового менеджменту для управління економічною рівновагою аграрного підприємства в умовах сталого розвитку та невизначеності // Бізнес Інформ. 2025. 8. С. 554–562. DOI: https://doi.org/10.32983/2222-4459-2025-8-554-562

СУХАР МИРОСЛАВ, аспірант
Науковий керівник – **ЛУПЕНКО ЮРІЙ**,
д.е.н., професор, академік НААН,
Національний науковий центр «Інститут аграрної економіки», м. Київ

СЦЕНАРНИЙ ПІДХІД ДО ОРГАНІЗАЦІЙНО-ЕКОНОМІЧНОГО РОЗВИТКУ АГРАРНОГО ПІДПРИЄМНИЦТВА УКРАЇНИ В УМОВАХ ЄВРОІНТЕГРАЦІЇ

В умовах поглиблення євроінтеграційних процесів та післявоєнної трансформації економіки України особливої актуальності набуває формування сценарного підходу до організаційно-економічного розвитку аграрного підприємництва. Такий підхід передбачає узгодження внутрішніх механізмів функціонування аграрного сектору з вимогами аграрної політики Європейського Союзу, а також адаптацію інструментів державної підтримки до нових інституційних умов [1].

Ключовим напрямом удосконалення виступає модернізація системи державної фінансово-кредитної підтримки. Йдеться про розширення програм доступності та здешевлення кредитних ресурсів, активізацію діяльності фондів часткового гарантування кредитів, а також запровадження стимулюючих механізмів для банківського сектору щодо фінансування аграрного бізнесу. Важливою складовою є розвиток грантової підтримки та бюджетної компенсації інвестиційних витрат суб'єктів господарювання [2].

Сценарна модель розвитку передбачає формування довгострокової політики підтримки аграрного сектору з урахуванням міжнародного партнерства та залучення фінансової допомоги від урядів країн-партнерів і міжнародних організацій. Це дозволяє забезпечити стійкість функціонування підприємств у кризових умовах та створити передумови для структурної модернізації галузі.

Сценарний підхід до організаційно-економічного розвитку аграрного підприємництва в умовах євроінтеграції з урахуванням реалій сучасних викликів узагальнено можна представити наступним чином (рис. 1).

Окремий блок сценарного підходу пов'язаний зі зміною структури виробництва та експорту аграрної продукції. Йдеться про оптимізацію експортних потоків у напрямі зменшення частки сировини та нарощування виробництва продукції з високою доданою вартістю. Важливим є поступовий перехід від експорту зернової сировини до розвитку глибокої переробки, диверсифікації каналів збуту та розширення внутрішнього ринку.

Значну роль відіграє розширення доступу малих і середніх сільськогосподарських товаровиробників до фінансових ресурсів та інвестиційних програм [3]. Підвищення їх кредитоспроможності та інтеграція до ланцюгів доданої вартості сприятимуть формуванню конкурентоспроможного середовища в аграрному секторі.



Рис. 1. **Сценарний підхід до організаційно-економічного розвитку аграрного підприємництва України в умовах євроінтеграції**

Джерело: розробка автора.

Важливою складовою сценарного підходу є застосування економіко-математичного моделювання для оцінки факторного впливу на прибутковість аграрних підприємств, що дозволяє прогнозувати ефекти структурних змін та обґрунтовувати управлінські рішення [4].

Реалізація запропонованих напрямів забезпечить:

- нарощування експортного потенціалу аграрного сектору та посилення позицій України на міжнародних ринках;
- збереження та розвиток виробничого, технологічного й людського потенціалу;
- формування підґрунтя для повоєнного відновлення аграрної економіки;
- розвиток інфраструктури аграрних ринків та зниження сировинної спрямованості виробництва.

Таким чином, сценарний підхід виступає інструментом стратегічного управління організаційно-економічним розвитком аграрного підприємництва в умовах євроінтеграції, спрямованим на забезпечення стійкості, конкурентоспроможності та інноваційного зростання галузі.

1. Мамчур В.А., Германюк Н.В. Оцінка цільових індикаторів розвитку підприємництва в механізмі його регулювання. Соціально-економічні проблеми і держава. 2023. Вип. 2 (29). С. 18-30. DOI: https://doi.org/10.33108/sepd 2023.02.018.
2. Шпикуляк О.Г., Алєксєєва О.В. Потенціал аграрного підприємництва у формуванні інституційного механізму зайнятості населення : монографія. Київ : ННЦ «ІАЕ», 2023. 200 с.
3. Шпикуляк О.Г., Шеленко Д.І. Організаційно-інституційна адаптація аграрного підприємництва до засад Європейського Зеленого Курсу в умовах міжнародної економічної інтеграції. Бізнес-навігатор. Вип. 3 (76). 2024. С. 352-360. DOI: https://doi.org/10.32782/business-navigator.76-60.
4. Лупенко, Ю. Теоретико-методологічне забезпечення економічного розвитку аграрного сектору та сільських територій. Економіка АПК. 2021. 28(6). С. 6-12 https://doi.org/10.32317/2221-1055.202106006

ТІТАРЕНКО ДАНІЕЛЬ, здобувач вищої освіти
Науковий керівник - **СЛАВКОВА ОЛЕНА**, д.е.н, професор, професор кафедри публічного управління та адміністрування
Сумський національний аграрний університет, м. Суми

АНТИКРИЗОВЕ УПРАВЛІННЯ ЯК ІНСТРУМЕНТ ДОСЯГНЕННЯ СТАЛОГО РОЗВИТКУ СІЛЬСЬКОГОСПОДАРСЬКИХ ПІДПРИЄМСТВ

Сучасні умови глобальних змін, що пов'язані з економічною нестабільністю, зміною клімату та жорсткою конкуренцією на світових ринках, кризове управління є важливим інструментом для сталого розвитку сільськогосподарських підприємств. У цьому контексті інновації та інвестиції потребують особливої уваги, щоб забезпечити адаптацію підприємств до змін та їхню довгострокову ефективність.

Сільськогосподарські підприємства функціонують в умовах підвищеної невизначеності, що пов’язана з природно-кліматичними ризиками, нестабільністю цін на аграрну продукцію та ресурсним забезпеченням. За даними FAO, сучасні аграрні системи стикаються з комплексом кризових викликів, що потребують впровадження адаптивних моделей управління та підвищення стійкості виробництва [1]. Тому антикризова політика має бути важливою частиною стратегії розвитку реального сектору. Відновлення залежить від здатності компенсувати поточні ризики та подолати фундаментальні системні суперечності, пов'язані з технологічною відсталістю, слабкими сторонами у викликах сучасних конкурентних ринків та повільними темпами галузевих реформ [2].

Кризовий менеджмент включає системи, спрямовані на запобігання, виявлення та подолання кризових явищ, що виникають в діяльності підприємств. Воно включає стратегічне планування, управління ризиками, оптимізацію витрат і впровадження інноваційних рішень. Важливою складовою антикризового управління є формування ефективної інвестиційної політики, яка забезпечує оновлення матеріально-технічної бази та впровадження сучасних технологій [3].

Як система прийняття державних управлінських рішень, антикризова політика реального сектору повинна бути спрямована на запобігання та ліквідацію кризових явищ, одночасно досягаючи середньо- та довгострокових загальноекономічних цілей. Трансформація реального сектору економіки вимагає промислової політики, спрямованої на створення основ структурної модернізації, розвиток транспортного сектору з метою покращення умов для розвитку аграрного сектору, використання його повного потенціалу, збільшення конкурентоспроможного сільськогосподарського виробництва та виконання його ролі у покращенні пасажирських та вантажних перевезень, інтеграції державної продовольчої безпеки та розвитку сільських районів. [2].

Інноваційний аспект антикризового управління передбачає використання новітніх технологій, зокрема цифрових рішень, систем точного землеробства,

автоматизації виробничих процесів та аналітичних платформ. Як зазначає OECD, інновації є ключовим фактором підвищення продуктивності аграрного сектору та його адаптації до змін зовнішнього середовища.

Інвестиційна сторона забезпечує фінансові ресурси для реалізації нових проектів. Залучення вітчизняних та іноземних інвестицій сприяє покращенню виробництва, збільшенню використання ресурсів та зміцненню конкурентних позицій підприємств. За даними Світового банку, інвестиції в аграрний сектор є важливою умовою продовольчої безпеки та сталого економічного зростання.

Особливого значення набуває поєднання інноваційних і інвестиційних інструментів у межах антикризового управління. Це дозволяє забезпечити не лише подолання кризових явищ, а й створити передумови для довгострокового розвитку підприємств. Впровадження інновацій за рахунок інвестиційних ресурсів сприяє підвищенню ефективності виробництва, зниженню витрат і мінімізації ризиків.

Кризове управління повинно враховувати принципи сталого розвитку, створюючи тим самим баланс між економічними, екологічними та соціальними аспектами діяльності компаній. Згідно з концепцією сталого розвитку ООН, забезпечення ефективного використання ресурсів, захист навколишнього середовища та підвищення соціальної відповідальності є ключовими факторами довгострокового розвитку аграрного сектору.

Важливим напрямом є також формування адаптивних бізнес-моделей, які дозволяють підприємствам швидко реагувати на зміни зовнішнього середовища. Це включає диверсифікацію виробництва, розвиток нових ринків збуту та використання альтернативних джерел фінансування. У сучасних умовах саме гнучкість та інноваційність стають основними факторами успішного функціонування аграрних підприємств.

Підсумовуючи необхідно зазначити, що антикризове управління виступає важливим інструментом досягнення сталого розвитку сільськогосподарських підприємств. Його ефективність значною мірою залежить від інтеграції інноваційних технологій та інвестиційних ресурсів, що забезпечує підвищення конкурентоспроможності підприємств, їх стійкість до кризових явищ і здатність до довгострокового розвитку.

1. Food and Agriculture Organization of the United Nations. *The State of Food and Agriculture 2023*. URL: https://www.fao.org/publications/sofa/2023
2. Антикризова політика в реальному секторі економіки України: пріоритетні напрями і завдання : аналіт. доп. / за наук. ред. Я. А. Жаліла. Київ : НІСД, 2022. 72 с.
3. World Bank. *Crisis Preparedness and Response in Agriculture*. URL: https://www.worldbank.org/en/topic/agriculture

ТОХТАМИШ ТЕТЯНА, к.е.н, доцент,
доцент кафедри економіки та маркетингу
Харківський національний університет міського господарства імені О.М. Бекетова, м. Харків

СТРАТЕГІЯ СТАЛОГО РОЗВИТКУ ЯК ОСНОВА ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВ В УМОВАХ СУЧАСНИХ ВИКЛИКІВ

Сучасні умови світової економіки, що характеризуються нестабільністю, невизначеністю та процесами глобалізації, прогнозують зростання ролі конкурентоспроможності підприємств. У такому стані розвитку підприємства повинні швидко адаптуватися до змін, конкурувати, використовувати нові можливості, впроваджувати інновації та вдосконалювати свої продукти та послуги. Концепція сталого розвитку безпосередньо пов'язана з конкурентоспроможністю.

Введений в Україні воєнний стан створив нові виклики для бізнесу. Підприємства опинилися в ситуації, коли традиційні бізнес-моделі виявилися недостатньо ефективними або навіть непридатними. Зруйнована інфраструктура, обмежений доступ до ресурсів, ризики для життя та здоров'я працівників, невизначеність майбутнього – всі ці фактори змушують підприємства переглядати свої стратегії та адаптуватися до нових умов [1].

Стратегія сталого розвитку – це система управлінських рішень та дій, спрямованих на забезпечення довгострокового зростання та процвітання підприємства шляхом збалансованого поєднання трьох ключових вимірів:

- економічного: забезпечення прибутковості, фінансової стабільності та створення довгострокової цінності;
- екологічного: мінімізація негативного впливу на навколишнє середовище, ефективне використання ресурсів та впровадження «зелених» технологій;
- соціальні: повага до прав людини, турбота про працівників, внесок у розвиток громади та підтримка відповідальних ланцюгів постачання.

Цей підхід, часто відомий як концепція потрійного підсумку, є основою для побудови сталої бізнес-моделі.

У 2024-2025 рр. Уряд України активізував нормативне впровадження стратегій звітності та сталого розвитку для підприємств – прийнято відповідні накази та операційні плани на 2024-2026 рр., що створює зовнішній стимул для інтеграції сталого розвитку в корпоративні стратегії [2].

Стратегія сталого розвитку створює низку унікальних переваг, які важко імітувати конкурентам, забезпечуючи довгострокову конкурентоспроможність підприємства:

1. Підвищення операційної ефективності та зниження витрат:

- оптимізація ресурсів: заходи щодо економії енергії, зменшення відходів та ефективнішого використання сировини безпосередньо призводять до зниження операційних витрат та збільшення маржі;

- інновації процесів: впровадження замкнутих циклів (циркулярної економіки) та екологічно чистих виробничих процесів створює нові, ефективніші операційні моделі.

2. Покращення репутації та зміцнення бренду:

- лояльність споживачів: сучасні споживачі все частіше віддають перевагу брендам, які демонструють високу соціальну та екологічну відповідальність. Сталий розвиток стає диференціатором продукту та підвищує лояльність клієнтів;

- залучення інвестицій: критерії ESG (екологічні, соціальні, управлінські) стають ключовими для інвесторів. Компанії зі стратегією сталого розвитку мають кращий доступ до фінансування та є більш привабливими для відповідальних інвестиційних фондів.

3. Стимулювання інновацій:

- нові ринки та продукти: Необхідність вирішення екологічних та соціальних проблем стимулює розробку нових, «зелених» продуктів та послуг (наприклад, біорозкладної упаковки, відновлюваних джерел енергії), відкриваючи доступ до нових ринкових ніш;

- управління ризиками: Стратегія допомагає виявити та мінімізувати ризики, пов’язані зі зміною клімату, зміною законодавства, дефіцитом ресурсів та репутаційними скандалами.

4. Залучення та утримання талантів:

- ціннісна пропозиція для працівників: Сучасні висококваліфіковані фахівці прагнуть працювати в компаніях, місія та цінності яких відповідають їхнім власним переконанням. Сталий розвиток підвищує привабливість роботодавця.

Формування стратегії сталого розвитку – це не просто доповнення до існуючої бізнес-моделі, а її фундаментальна трансформація. Підприємства, які усвідомлюють взаємозв'язок між екологічною відповідальністю, соціальною справедливістю та економічною прибутковістю, отримують можливість створювати унікальні, стійкі конкурентні переваги. У довгостроковій перспективі сталий розвиток стає синонімом конкурентоспроможності, забезпечуючи не лише виживання, а й лідерство на ринку.

У ринковій економіці забезпечення конкурентних переваг є основою діяльності підприємства, тому доцільно приділяти значну увагу формуванню конкурентної стратегії. Процес її створення та вибору передбачає визначення тих конкурентних переваг підприємства, які сприятимуть його впізнаваності на ринку та захистять його від конкурентного тиску. Ці переваги можуть бути не завжди очевидними, але вони повинні відображатися в продуктах, витратах та якості послуг підприємства, а також в інших показниках його діяльності. Стратегія розробляється безпосередньо на основі виявлених конкурентних переваг [1].

Впровадження концептуальних принципів сталого розвитку позитивно впливає на конкурентоспроможність підприємств, яка характеризується

зниженням витрат, підвищенням репутації, виходом на нові ринки, впровадженням інновацій та покращенням відносин із зацікавленими сторонами. Водночас, високий рівень конкурентоспроможності підприємств може сприяти досягненню Цілей сталого розвитку, забезпечуючи ресурси, необхідні для реалізації ініціатив сталого розвитку. Управління конкурентоспроможністю підприємств на основі сталого розвитку вимагає від підприємств системного підходу, який враховує екологічні, соціальні та економічні фактори у стратегіях та діяльності [3].

Для забезпечення сталості в конкурентній боротьбі підприємство повинно підвищувати рівень конкурентоспроможності не лише своєї продукції, а й підприємства в цілому. Тому формування конкурентних переваг на підприємстві має велике значення для розвитку та підвищення його ефективності.

Стратегія сталого розвитку забезпечує конкурентоспроможність завдяки збалансованому підходу, який поєднує економічне зростання, соціальний розвиток та екологічну стійкість. Підприємства, що впроваджують таку стратегію, отримують такі переваги, як підвищення ефективності, інноваційність та репутація, що дозволяє їм бути більш конкурентоспроможними в довгостроковій перспективі.

Тому стратегія сталого розвитку є ключовим інструментом забезпечення довгострокової конкурентоспроможності підприємств в умовах нестабільності та військових викликів, оскільки вона поєднує економічні, екологічні та соціальні аспекти діяльності. Її реалізація сприяє зниженню витрат, підвищенню операційної ефективності, розвитку інновацій, зміцненню репутації та залученню інвестицій, що разом формує стійкі конкурентні переваги. Водночас, управління конкурентоспроможністю на засадах сталого розвитку вимагає системного підходу та інтеграції відповідних принципів у стратегічну діяльність підприємств, що забезпечує не лише їх адаптацію до сучасних умов, а й створює передумови для сталого економічного зростання.

1. Матвієнко К.В., Кваско А.В. Стратегії розвитку підприємства в сучасному конкурентному середовищі. *Матеріали V Міжнародної науково-практичної конференції "Бізнес, інновації, менеджмент: проблеми та перспективи"*. 25 квітня 2024 р. Київ, 2024. С. 85-86. URL: https://confmanagement-proc.kpi.ua/article/view/303666 (дата звернення 20.03.2026 р.)
2. *Про схвалення Стратегії запровадження підприємствами звітності із сталого розвитку.* Розпорядження №1015-р від 18.10.2024 р. Кабінет Міністрів України. URL: https://mof.gov.ua/storage/files/R1015.pdf (дата звернення 21.03.2026 р.).
3. Артеменко Л.П., Загорулько Т.В., Кутлу Е. Стратегії управління конкурентоспроможністю підприємств на засадах сталого розвитку. *Економічний вісник НТУУ «Київський політехнічний інститут».* 2023. № 27. С. 43-51. URL: https://ev.fmm.kpi.ua/article/view/298439/291178 (дата звернення 20.03.2026 р.).

ХАМІТОВ РОДІОН, здобувач вищої освіти
Науковий керівник – **БУРКОВСЬКА АННА**,
доктор філософії (економіка), доцент
кафедри менеджменту, бізнесу та адміністрування,
Миколаївський національний аграрний університет, м. Миколаїв

УПРАВЛІННЯ БРЕНДОМ РОБОТОДАВЦЯ НА ЗАСАДАХ СТАЛОГО РОЗВИТКУ ТА СОЦІАЛЬНОЇ ВІДПОВІДАЛЬНОСТІ

У сучасних умовах глобальних трансформацій, посилення конкуренції за таланти та зростання ролі нематеріальних активів управління брендом роботодавця набуває стратегічного значення. Компанії більше не можуть обмежуватися лише фінансовими стимулами для залучення працівників, адже сучасний ринок праці формує нові очікування, пов'язані зі змістом роботи, цінностями організації та її впливом на суспільство [1]. Саме тому управління брендом роботодавця на засадах сталого розвитку та соціальної відповідальності стає ключовим інструментом забезпечення довгострокової конкурентоспроможності бізнесу.

Бренд роботодавця сьогодні розглядається як сукупність уявлень, асоціацій та ціннісних пропозицій, які формують сприйняття компанії як привабливого місця роботи. Його сутність виходить за межі маркетингових комунікацій і охоплює корпоративну культуру, систему управління персоналом, можливості професійного розвитку, етичні стандарти та соціальну позицію компанії [2]. У цьому контексті сталий розвиток виступає не лише екологічною чи економічною категорією, а комплексною моделлю ведення бізнесу, що передбачає баланс між економічною ефективністю, соціальною відповідальністю та збереженням довкілля.

Інтеграція принципів сталого розвитку в управління брендом роботодавця означає системне впровадження ESG-підходів у HR-стратегію. Компанія, яка декларує екологічну відповідальність, повинна реалізовувати конкретні ініціативи зі зменшення викидів, енергоефективності чи відповідального використання ресурсів. Соціальний компонент передбачає забезпечення гідних умов праці, рівних можливостей, інклюзивності та підтримки професійного зростання працівників. Управлінський аспект пов'язаний із прозорістю рішень, етичним лідерством і дотриманням принципів доброчесності [3]. Лише за умови реального, а не декларативного впровадження цих принципів бренд роботодавця набуває довіри та стійкості.

Особливого значення ця тема набуває в умовах зростання ролі покоління Z на ринку праці. Молоді фахівці орієнтуються не лише на рівень заробітної плати, а й на цінності компанії, її соціальний вплив та можливість особистої реалізації. Вони очікують гнучких форматів зайнятості, відкритої комунікації, можливостей навчання та розвитку, а також активної позиції роботодавця у вирішенні суспільно важливих проблем [1]. У цьому сенсі бренд роботодавця стає відображенням корпоративної ідентичності та соціальної місії організації.

В українських реаліях управління брендом роботодавця на засадах сталого розвитку ускладнюється економічною нестабільністю, демографічними втратами та міграційними процесами [1]. Проте саме в таких умовах соціально відповідальна позиція компаній набуває особливої ваги. Підтримка працівників, участь у відновленні громад, інвестиції в освіту та розвиток людського капіталу формують не лише позитивну репутацію, а й довгострокову лояльність персоналу. Компанії, які демонструють стійкість і відповідальність у кризових обставинах, здатні зміцнити довіру як внутрішньої, так і зовнішньої аудиторії.

Економічна доцільність управління брендом роботодавця на засадах сталості проявляється у зниженні плинності кадрів, скороченні витрат на підбір персоналу та підвищенні продуктивності праці. Лояльні та залучені працівники є важливим джерелом інновацій і конкурентних переваг. Крім того, позитивний бренд роботодавця підсилює загальний корпоративний бренд, сприяючи зростанню довіри інвесторів, партнерів і споживачів [4]. Компанії, які системно інвестуватимуть у соціальні програми, розвиток людського капіталу та екологічні ініціативи, зможуть знизити плинність персоналу на 20-30% та скоротити витрати на рекрутинг завдяки зростанню органічної привабливості бренду роботодавця [5].

Отже, управління брендом роботодавця на засадах сталого розвитку та соціальної відповідальності є не тимчасовою тенденцією, а стратегічною необхідністю сучасного бізнесу. Воно передбачає глибоку трансформацію підходів до управління персоналом, орієнтацію на довгострокові цінності та формування культури відповідального лідерства. Саме такий підхід забезпечує гармонійне поєднання економічних інтересів компанії з потребами суспільства та очікуваннями нових поколінь працівників, створюючи основу для стабільного та стійкого розвитку.

1. Вонберг Т. В., Дмитрук С. М., Лаврухіна І. К. Дослідження факторів впливу на формування бренда роботодавця. *Інфраструктура ринку*. 2023. № 73. С. 8–12.
2. Lunkina T., Burkovska A., Burkovska A., Gannichenko T. Corporate social responsibility in banking institutions: foreign experience. Modern Economics. 2022. №31. P. 77-81. DOI: https://doi.org/10.31521/modecon.V31(2022)-11.
3. Lunkina T., Burkovska A. and Burkovska A. Features of forming socio responsible behavior in the consumer of organic production of the agricultural sector in Ukraine. Вісник аграрної науки Причорномор'я. 2020. №1(105). P. 11-18. DOI: 10.31521/2313-092X/2020-1(105)-2.
4. Shebanina O., Klyuchnik A., Burkovska A., Caruso D. and Burkovska A. Providing labor income as a supporting factor of the food security. *Management Theory and Studies for Rural Business and Infrastructure Development*. 2018. № 40(4). P. 597-608. DOI: http://doi.org/10.15544/mts.2018.51.
5. Бурковська А.І., Гончаренко М.О., Різун В.Р. (2023). Управління кадровою політикою сільськогосподарських підприємств в контексті мотивації праці. *Modern Economics.* 2023. № 41(2023). С. 19-23. DOI: https://doi.org/10.31521/modecon.V41(2023)-03.

ХМІЛЬ ОЛЕКСАНДР, аспірант
Науковий керівник – **КІСІЛЬ МИКОЛА**, к.е.н., старший науковий співробітник відділу інвестиційного та матеріально-технічного забезпечення,
Національний науковий центр «Інститут аграрної економіки», м. Київ

СУЧАСНІ ТЕНДЕНЦІЇ ІНОЗЕМНОГО ІНВЕСТУВАННЯ АГРАРНОГО СЕКТОРУ ЕКОНОМІКИ УКРАЇНИ

Порівняння динаміки надходження іноземних інвестицій в економіку України загалом та в аграрний сектор зокрема в умовах воєнного стану дало змогу виявити низку характерних тенденцій. Упродовж 2021–2024 рр. сукупний обсяг іноземного інвестування в національну економіку скоротився на 18,7% – з 47,8 млрд дол. США у 2021 р. до 38,8 млрд дол. США у 2024 р. Водночас аграрний сектор продемонстрував протилежну динаміку: за три роки війни обсяг іноземних інвестицій у сільське господарство зріс на 41,2%, що в абсолютному вимірі становить майже 1 млрд дол. США. Відповідно, частка аграрного сектору в загальній структурі іноземних інвестицій зросла з 3,8% у 2021 р. до 6,6% наприкінці 2024 р.

Посилення механізмів залучення іноземного капіталу традиційно розглядається як один із ключових пріоритетів державної економічної політики, що відображається у нормативно-правових та стратегічних документах розвитку [1]. Незважаючи на складні економічні й геополітичні умови, в Україні зберігається низка факторів, які формують інвестиційну привабливість аграрного сектору. До них належать місткий внутрішній ринок без суттєвих обмежень конкуренції, вигідне географічне розташування країни, значний ресурсно-виробничий і науковий потенціал сільського господарства, наявність відносно дешевої та кваліфікованої робочої сили, розвинена логістична інфраструктура, а також інші чинники, що сприяють розширенню міжнародної інвестиційної співпраці [2].

Ретроспективний аналіз структури прямих іноземних інвестицій у розрізі галузей сільського господарства свідчить про домінування рослинницького напряму. Зокрема, близько 73,3% загального обсягу іноземного капіталу в агросекторі припадає на вирощування зернових та олійних культур, овочів, баштанних культур, коренеплодів, а також інших однорічних і дворічних культур. Упродовж 2021–2024 рр. обсяги інвестування в зазначені види діяльності зросли у 1,6 раза, або на 0,7 млрд дол. США (табл. 1).

Частка іноземних інвестицій у галузі тваринництва становить 23,6%. Станом на кінець 2024 р. обсяг вкладеного іноземного капіталу в цю галузь перевищив довоєнний рівень на 20,5%, або на 102,7 млн дол. США. Водночас сфера змішаного сільського господарства практично не залучає іноземні інвестиції. Помітне скорочення зафіксовано також у допоміжній та післяурожайній діяльності – майже на чверть (з 83,5 до 61,9 млн дол. США), а також у галузі вирощування багаторічних культур, де обсяг іноземного інвестування зменшився на 22% [3].

Таблиця 1 - **Динаміка обсягів прямих іноземних інвестицій у галузеві складові сільського господарства України, 2015-2024 рр., млн дол США**

Найменування показників	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2024 р. у % до 2021
Прямі іноземні інвестиції в Україну всього	35562	37054	36310	35391	41663	37600	47796	34112	37815	38838	81,3
Сільське, лісове та рибне господарство	1780,0	474,8	587,9	587,2	444,9	484,6	1813,3	1524,7	2082,2	2561,1	141,2
Вирощування однорічних і дворічних культур	936,4	246,9	311,4	291,5	226,3	195,5	1203,0	1064,4	1426,6	1879,7	156,3
Вирощування багаторічних культур	35,1	16,3	19,5	20,5	15,9	16,2	16,4	8,6	10,7	12,8	78,0
Відтворення рослин	9,3	0,6	0,6	12,9	0,4	0,2	1,0	1,2	1,6	2,0	200,0
Тваринництво	750,8	155,4	157,3	194,0	98,4	171,1	501,6	413,2	591,1	604,3	120,5
Змішане сільське господарство	6,8	7,7	8,3	8,1	5,7	4,2	6,2	2,4	0,3	0,1	1,6
Допоміжна та після урожайна діяльність у сільському господарстві	36,1	43,2	85,9	56,2	94,9	95,7	83,5	34,1	51,4	61,9	74,1

Джерело: сформовано за даними Національного банку України [4]

Аналіз наведених даних свідчить про нестабільну, проте загалом позитивну динаміку залучення прямих іноземних інвестицій у сільське господарство України протягом 2015–2024 років.

Загальний обсяг прямиї іноземних інвестицій в економіку України демонстрував коливання: після зростання у 2019 році (41,7 млрд дол. США) та досягнення пікового значення у 2021 році (47,8 млрд дол. США), у 2022 році спостерігалося різке скорочення до 34,1 млрд дол. США. У 2023–2024 роках відбулося поступове відновлення інвестиційної активності, однак рівень 2024 року (38,8 млрд дол. США) становив лише 81,3 % від показника 2021 року.

У галузі сільського, лісового та рибного господарства інвестиційні потоки мали більш контрастний характер. Після різкого скорочення у 2016 році (до 474,8 млн дол. США) та нестабільного періоду 2017–2020 років, у 2021 році зафіксовано істотне зростання до 1,8 млрд дол. США. Незважаючи на спад у 2022 році, вже у 2023–2024 роках інвестиції перевищили довоєнний рівень, досягнувши 2,56 млрд дол. США, що на 41,2 % більше порівняно з 2021 роком.

Найбільшу частку інвестицій традиційно отримувало вирощування однорічних і дворічних культур. Після мінімальних значень у 2019–2020 роках у 2021 році обсяг вкладень зріс більш ніж у шість разів, а у 2024 році становив

1,88 млрд дол. США, що на 56,3 % більше рівня 2021 року. Інвестиції у вирощування багаторічних культур залишалися порівняно незначними та мали тенденцію до скорочення у 2022–2024 роках; у 2024 році їхній обсяг був на 22 % меншим порівняно з 2021 роком. Сектор тваринництва також характеризувався значними коливаннями: після зниження у 2019 році спостерігалося відновлення у 2021 році (501,6 млн дол. США), а у 2024 році показник перевищив рівень 2021 року на 20,5 %. Змішане сільське господарство поступово втрачало інвестиційну привабливість – обсяг вкладень у 2024 році скоротився майже до мінімального значення, становлячи лише 1,6 % від рівня 2021 року.

Допоміжна та післяурожайна діяльність у сільському господарстві характеризувалася нерівномірною динамікою: після пікового значення у 2019–2020 роках у 2022 році спостерігалося суттєве зменшення, проте у 2023–2024 роках відбулося часткове відновлення.

Слід наголосити, що прямі іноземні інвестиції мають найбільш вагомий мультиплікативний ефект для забезпечення розширеного відтворення в аграрній економіці, оскільки, як правило, характеризуються довгостроковою спрямованістю та орієнтовані на створення нових виробничих потужностей, упровадження сучасних технологій виробництва, управління й маркетингу.

Результати дослідження свідчать про істотне зростання інвестиційної активності іноземних партнерів у 2021 р., коли обсяги вкладень у сільське господарство зросли майже у 3,5 раза порівняно з попередніми роками (2016–2020 рр.) – з 0,5 до 1,8 млрд дол. США. Незважаючи на загострення військово-політичних, фінансово-економічних, екологічних, логістичних та безпекових ризиків, зростання обсягів іноземного інвестування в аграрний сектор України в умовах війни на 41,2%, або на 748 млн дол. США, свідчить про збереження його інвестиційної привабливості та стійкості.

Станом на сьогодні інвестиційними донорами сільського господарства України виступають понад 30 країн світу, причому майже половина з них у період воєнного стану істотно наростила обсяги вкладеного капіталу.

1. Дяченко М.І. Залучення інвестицій – джерело коштів для відбудови аграрного сектору України. *Економічний простір*. 2025. № 198. с.37-41. https://doi.org/10.30838/EP.198.37-41
2. Ащеулова О.М., Донець Д.М., Остропольська Є.В. Залучення інвестицій у повоєнну відбудову України: можливості та виклики. *Академічні візії*. 2025. Випуск 25. https://doi.org/10.5281/zenodo.10257554
3. Хміль.О.М. Моніторинг сучасного стану іноземного інвестування аграрного сектору економіки України. Ефективна економіка. 2025. №12. https://doi.org/10.32702/2307-2105.2025.12.149
4. Офіційний сайт Національного банку України. Статистика зовнішнього сектору. Прямі іноземні інвестиції. URL: https://bank.gov.ua/ua/statistic/sector-external#5 (дата звернення 14.01.2026 р.)

ХОЛОД ОЛЕКСАНДР, аспірант
Науковий керівник – **МАМЧУР ВОЛОДИМИР**, д.е.н., старший дослідник
керівник відділу організації наукових досліджень та інноваційного розвитку
ННЦ Інститут Аграрної Економіки

ПОВЕДІНКОВІ АСПЕКТИ ЦІНОУТВОРЕННЯ В УМОВАХ НЕВИЗНАЧЕНОСТІ: ТЕОРЕТИЧНИЙ ЗРІЗ "РИЗИК-ПРЕМІЇ" ПІДПРИЄМЦЯ

Сучасна парадигма стратегічного ціноутворення в умовах ринкової нестабільності вимагає переосмислення класичних підходів, які базуються на повній раціональності суб'єктів. У періоди економічних потрясінь та інформаційної асиметрії процес прийняття рішень переходить з математичних розрахунків у площину поведінкових фінансів та психології ризику. Когнітивні упередження трейдерів розробляють специфічні цінові стратегії, які часто суперечать лінійній логіці економіки. Ключовим фактором у цьому випадку є «премія за ризик», яка розглядається не лише як фінансовий буфер, а й як суб'єктивний показник очікуваної втрати корисності.

У рамках поведінкового підходу премія за ризик вважається суб'єктивною ціновою премією, яка покликана компенсувати трейдеру психологічний стрес від прийняття рішень в ситуації неповної інформації. Згідно з теорією очікуваної корисності Дж. фон Неймана та О. Моргенштерна, величина цієї премії залежить від індивідуальної функції корисності та ступеня уникнення ризику суб'єктом. Математично, премію за ризик (RP) можна визначити як різницю між математично очікуваним значенням результату та його детермінованим еквівалентом, що відображає ціну цінного паперу трейдера. [1]. Стаття О.В. Корзаченко аналізує трансформацію моделей прийняття рішень від класичної раціональності до поведінкових (біхевіористських) підходів, враховуючи психологічні чинники. В ній досліджується перехід від Homo Economicus до реальних моделей поведінки, де вибір обмежений невизначеністю та ірраціональними мотивами, що є ключовим для сучасного економічного аналізу [2]. У статті Н.М. Нілової та Т.О. Семененко досліджено поведінкові особливості споживачів банківських послуг в Україні. Автори аналізують фактори, що впливають на вибір банку, психологічні аспекти поведінки споживачів, а також визначають основні закономірності поведінки клієнтів під час кризи, надаючи пропозиції щодо покращення взаємодії [3]. Г. Марковіц у контексті портфельної теорії вказує, що премія за ризик повинна корелювати з варіацією очікуваної прибутковості, проте в підприємницькій діяльності вона часто базується на евристиці доступності [4].

Р. Талер зазначає, що ефект «ментального обліку» змушує бізнесменів виділяти ризик-премію в окремий резервний фонд ціни, що знижує цінову гнучкість компанії [5]. Він розкриває поняття «економіки« (як діють люди) та «економіки« (як вони мають діяти), аналізує фреймінг, самоконтроль, ефект володіння та гіпотезу ефективного ринку. Ю. Фама підкреслює, що на

ефективних ринках ризик-премія має прагнути до ринкового середнього, але в умовах інституційної нестабільності вона стає суто ендогенним параметром фірми [6]. Навіть через понад 50 років ця стаття залишається найбільш цитованою працею у фінансовій економіці. Вона є базою для розуміння того, як працюють сучасні фондові ринки, алгоритмічна торгівля та пасивне інвестування (індексні фонди).

Сучасні дослідники наголошують, що стандартні моделі розрахунку премій часто ігнорують «товстий хвіст» розподілу ймовірностей, що призводить до недооцінки систематичних шоків. Тому теоретичний розрахунок премії за ризик повинен інтегрувати як волатильність ринкових показників, так і суб'єктивні коефіцієнти довіри менеджменту. За наявності невизначеності ефект уникнення збитків стає визначальним фактором у визначенні маржинальності продукту.

Підсумовуючи вищесказане, слід зазначити, що за наявності високої невизначеності класичні моделі максимізації прибутку поступаються місцем суб'єктивним рішенням, заснованим на когнітивних упередженнях підприємців. Аналіз «премії за ризик» показав, що це інструмент, який відображає індивідуальне сприйняття загрози втрати капіталу. Емоційне навантаження та інфляційні очікування бізнес-організацій часто стають домінуючими факторами у визначенні кінцевої вартості продукту. Ми вважаємо, що підприємства повинні інтегрувати практики зменшення упередженості у стратегічне управління ціноутворенням для підвищення стійкості бізнесу.

1. Neumann J von, Morgenstern O. Theory of Games and Economic Behavior: 60th Anniversary Commemorative Edition. Princetion University Press. 2004. 776p.
2. Корзаченко О. В. Еволюція моделей прийняття рішень: від класичної політекономії до біхевіористської економіки. URL: DOI 10.33111/mise.100.8.
3. Нілова Н.М. Поведінкові особливості споживачів. *Проблеми і перспективи розвитку банківської системи України:* зб. наук. Праць. УАБС НБУ Суми, 2014. Т. 39. - С. 142-149.
4. Вергелес Т. “Г. Марковіц М. Міллер та В. Шарп: теоретики фінансового менеджменту”. *Вісник Економіки*. 2017. № 2, Р. 122-128.
5. Талер Р. Поведінкова економіка. Чому люди діють ірраціонально і як отримати з цього вигоду. Наш формат. 2022. 464с.
6. Fama, E.F. Efficient Capital Markets: A Review of Theory and Empirical Work. *The Journal of Finance.* 1970. №25. P.383-417. URL: https://doi.org/10.2307/2325486

ЧЕБАНЕНКО АЛІНА, здобувач вищої освіти,
ОВДІЮК ОЛЕНА, к.е.н., доцент кафедри економіки, менеджменту, маркетингу та готельно-ресторанної справи,
Житомирський державний університет імені Івана Франка, м. Житомир

БІЗНЕС-АНАЛІЗ В УПРАВЛІННІ ПРОМИСЛОВИМИ ПІДПРИЄМСТВАМИ УКРАЇНИ

ХХІ століття приголомшує швидкістю розвитку багатьох чинників, які так чи інакше впливають на життя людини. Зокрема, не є винятком сфера підприємницької діяльності – вона ж одночасно зазнає втрат, але не менш стрімко еволюціонує. Буденність стає синонімом хаотичних змін. Наразі Україна повстає міжнародним прикладом, який показує, що немає нічого, що неможливо було б побороти. Наші підприємці на власному досвіді доводять, що гнучкість є запорукою стабільності.

Однак, швидка адаптація до нових викликів неможлива без глибокого розуміння внутрішніх процесів та ринкових тенденцій. Відтак, в умовах сьогодення ключовим фактором виживання організації стає бізнес-аналіз.

Бізнес-аналіз – це професійна діяльність, яка ідентифікує потреби бізнесу та визначає рішення бізнес-проблем [3]. На відміну від інших видів аналізу, цей фокусується саме на вирішенні нагальних проблем з якими стикаються зацікавлені особи, а саме власники бізнесу, top-менеджери і, як правило, застосовується у розрізі з іншими видами аналізу, доповнюючи їх [4].

Роль цього процесу в управлінні полягає у докорінній зміні принципів роботи з інформацією для досягнення стратегічних цілей компанії. Бізнес-аналіз являє собою окрему функцію менеджменту, оскільки його застосування не просто покращує наявні показники, але й допомагає запобігати ризикам у подальшому майбутньому підприємства. Тому, як і будь-який інструмент менеджменту, бізнес-аналіз потребує постійного оновлення, впровадження цифрових рішень й уміння розглядати його в різних площинах.

Ключовою фігурою, яка забезпечує впровадження дієвих інноваційних підходів, виступає безпосередньо фахівець з бізнес-аналізу. Автори досліджень підкреслюють, що «з огляду на те, що на сьогоднішній день на конкурентному ринку праці, позиція бізнес-аналітика є однією з найбільш престижних і добре оплачуваних, до бізнес-аналітики, як до виду діяльності, до цієї галузі знань, що активно розвивається, а також до відповідного освітнього продукту виникає закономірний інтерес» [3]. Така затребуваність фахівців зумовлена насамперед багатогранністю самого підходу, в частині варіативності інструментарію залежно від цілей організації.

Сьогодні у світовій практиці виділяють кілька ключових підходів до бізнес-аналізу, кожен з яких обирається відповідно до специфіки проєкту та ступеня визначеності вимог. Традиційні методи передбачають застосування системного підходу, оскільки системне спрямування дозволяє керівництву бачити комплексну картину діяльності підприємства та управляти нею більш

ефективно. Він є основою реалізації функцій менеджменту з метою досягнення бажаних результатів. Однак, такий підхід до бізнес-аналізу лишається поверхневим, не гарантує ідеального результату та потребує чимало часу для подальшого виявлення й усунення проблем у разі досягнення незадовільних показників.

Найоптимальніший варіант – застосування процесуального підходу. Він є ефективним та актуальним засобом досягнення конкурентних переваг, бо зосереджує діяльність підприємства на бізнес-процесах та орієнтує систему управління на менеджмент кожного окремого процесу та їхньої сукупності в межах підприємства загалом, або в межах певних проєктів, що реалізуються компанією [1]. Іншими словами, це підхід, який розглядає організацію як сукупність окремих взаємопов'язаних процесів, кожен з яких потребує особистої уваги, а вже потім формують єдину систему. Впровадження такого підходу надає безліч переваг від раціоналізації організаційних моментів до своєчасної ідентифікації недоліків та проблемних зон.

У контексті глобалізації особливе місце займає комплексний підхід. Ефективне управління промисловими організаціями є неможливим без трансформації принципів обліку, аналізу та аудиту, які враховують вплив як внутрішнього, так і зовнішнього середовища компанії. Зокрема, метою цих трансформацій є адаптація до міжнародних стандартів, що підвищує позиції підприємств на міжнародних ринках.

Особливістю такого підходу є його висока адаптивність, а саме він базується на диференціації управлінських рішень, залежно від специфіки кожної операції. Таке розмежування дозволяє компаніям системно оптимізувати процеси та гнучко реагувати на виклики зовнішнього ринку, що є критично важливим для практичної ефективності бізнесу [2].

Водночас, успішне впровадження адаптивних моделей та диференційованого управління потребує від підприємств не лише перегляду методологічних засад, а й створення потужного інформаційно-аналітичного базису. Необхідність моніторингу значної кількості динамічних показників у режимі реального часу, робить бізнес-аналіз невід'ємним елементом корпоративної структури. Саме через складність інтеграції аналітичних інструментів у повсякденну практику виникає потреба в системному погляді на методологію управління.

Підсумовуючи, варто зазначити, що кожен з наведених підходів бізнес-аналізу не є окремим інструментом, що зможе повноцінно забезпечити діяльність організацій. Оскільки будь-яке підприємство є складною відкритою системою, варто поєднувати кожен з підходів задля досягнення задовільних результатів та максимізації прибутку. Традиційні методи забезпечують системність і контроль, процесний підхід гарантує гнучкість управління, а комплексний – враховує специфіку зовнішніх ризиків та диференціацію рішень.

1. Cherchataa A., Popovychenkoa I., Andrusivb U., Simkivb L., Kliukhac O., Horaid O. A

methodology for analysis and assessment of business processes of Ukrainian enterprises. *Management Science Letters.* 2020. Vol. 10. P. 631-640. DOI: https://doi.org/10.5267/j.msl.2019.9.016.
2. Nazarova K., Zaremba O., Nezhyva M., Hordopolov V., Harbar V., Gorovyi V. Business Analysis and Audit of Foreign Economic Activity of the Enterprise. *Estudios de Economía Aplicada*. 2021. Vol. 39(5). DOI: https://doi.org/10.25115/eea.v39i5.5332.
3. Бруханський Р., Спільник І. Бізнес-аналітика vs. бізнес-аналіз: сучасний дискурс, модель професійної компетенції ініціатора позитивних змін. *Інститут бухгалтерського обліку, контроль та аналіз в умовах глобалізації*. 2022. Вип. 1-2. С. 7-21. URL: http://dspace.wunu.edu.ua/handle/316497/52641
4. Жукова О., Парсяк В., Полєтаєв Д. Застосування бізнес-аналізу для підвищення економічної ефективності управління підприємством. *Підприємництво та інновації*. 2024. Вип. 33. С. 100-104. DOI: https://doi.org/10.32782/2415-3583/33.17.

ЧЕРЕМІСІНА СВІТЛАНА, д.е.н, доцент, головний співробітник відділу агарного ринку та міжнародної інтеграції
ННЦ «Інститут аграрної економіки» м. Київ

ВИРІШЕННЯ ПРОБЛЕМИ СИРОВИННОЇ СПРЯМОВАНОСТІ ЕКСПОРТУ АГРОПРОДУКЦІЇ ЯК СЦЕНАРІЙ ПОВОЄННОГО РОЗВИТКУ АГРАРНИХ ПІДПРИЄМСТВ УКРАЇНИ

Протягом 2010–2024 рр. аграрна продукція суттєво посилила свої позиції в експортній структурі України. Якщо у 2010 р. її частка становила 19,3%, то у 2024 р. вона зросла до 59,1%, тобто збільшилася майже утричі. Особливо інтенсивного характеру ця тенденція набула в період повномасштабної війни. За даними Державної служби статистики України, у 2021 р. частка агропродукції в експорті дорівнювала 40,7%, у 2022 р. зросла до 53,0%, у 2023 р. – до 60,8%, а у 2024 р. дещо скоротилася (на 1,7 в. п.), що свідчить про певну стабілізацію після різкого зростання (табл. 1).

Таблиця 1. **Динаміка показників концентрації сировини в експорті агропродовольчої продукції**

Показник	2010	2015	2020	2021	2022	2023	2024
Частка агропродукції в загальній структурі експорту, %	19,3	38,2	45,1	40,7	53,0	60,8	59,1
Експорт агропродукції – всього, млрд дол США	9,94	14,56	22,18	27,71	23,39	22,0	24,7
У тому числі:							
експорт сировини	7,37	12,09	18,66	23,77	20,75	18,57	20,94
частка, %	74,1	83,0	84,1	85,8	88,7	84,4	84,8
експорт продуктів переробки	2,57	2,47	3,52	3,94	2,64	3,43	3,76
частка, %	25,9	17,0	15,9	14,2	11,3	15,6	15,2
коефіцієнт співвідношення експорту сировини та готової продукції	2,87	4,89	5,30	6,03	7,86	5,41	5,57
Експорт зерна, млрд дол США	2,47	6,06	9,41	12,34	9,11	8,31	9,42
в тому числі							
пшениці	0,91	2,24	3,60	5,07	2,68	2,94	3,74
кукурудзи	0,79	3,0	4,88	5,89	5,93	4,97	5,07
частка зерна в агроекспорті, %	24,8	41,6	42,4	44,5	38,9	37,8	38,1
частка пшениці та кукурудзи в зерновому експорті, %	68,8	86,5	90,1	88,8	94,5	95,2	93,5
Експорт м'яса, млрд дол США	0,09	0,38	0,65	0,85	0,92	0,89	1,05
в тому числі							
яловичини та телятини	0,046	0,084	0,084	0,12	0,069	0,086	0,079
свинини	0,003	0,055	0,006	0,007	0,0005	0,003	0,008
частка м’яса в агроекспорті, %	0,9	2,6	2,9	3,1	3,9	4,0	4,2

Джерело: розраховано за даними Державної служби статистики України

Водночас характерною та стійкою рисою українського аграрного експорту залишається його висока сировинна концентрація. Упродовж аналізованого періоду частка сировинної агропродукції в експорті зросла на 10,7 в. п. – з 74,1% у 2010 р. до 84,8% у 2024 р., досягнувши максимального значення у 2022 р. (88,7%). На цьому тлі простежується стійке скорочення питомої ваги готової

харчової продукції: з 25,9% у 2010 р. до 15,2% у 2024 р. Відповідно, коефіцієнт співвідношення експорту сировини та продукції переробки майже подвоївся – з 2,87 до 5,57. Це означає, що на кожен долар США експорту переробленої агропродукції припадає близько 5,6 дол. США експорту сировини.

Одним із ключових сировинних товарів українського аграрного експорту є зерно. За період 2010–2024 рр. його частка в структурі агроекспорту зросла з 24,8% до 38,1%. У 2023 р. частка зернових у загальному експорті України досягла свого п'ятирічного максимуму, перевищивши 23%. У товарній структурі зернового експорту стабільно домінують пшениця та кукурудза, сукупна частка яких за аналізований період зросла з 68,8% до 93,5%.

На відміну від зернової групи, експорт продукції тваринництва залишається обмеженим. Протягом досліджуваного періоду валютні надходження від експорту м'яса не перевищували 1 млрд дол. США, а його частка в аграрному експорті коливалася в межах 3–4%. Основним експортним видом м'ясної продукції залишається м'ясо птиці, тоді як щорічні обсяги експорту яловичини, телятини та свинини не перевищують 100 млн дол. США, що становить близько 0,4% у структурі агроекспорту [2].

Висока сировинна спрямованість аграрного експорту України зумовлює значні цінові диспропорції між необробленою продукцією та товарами з високою доданою вартістю. Це призводить не лише до втрат експортної виручки, а й до недоотримання потенційних доходів бюджету, скорочення робочих місць та уповільнення зростання ВВП. Установлено, що в умовах війни частка експорту зерна у загальному обсязі його виробництва істотно зросла: з 62,4% у 2021 р. до 75% у 2023 р. та понад 96% у 2024 р. У середньому впродовж 2022–2024 рр. на експорт спрямовувалося близько 73,5% вироблених зернових, тоді як внутрішнє споживання не перевищувало 25%.

Повномасштабна війна спричинила низку організаційно-економічних і логістичних проблем у функціонуванні зернового ринку. Виробники зазнали значних втрат унаслідок стрімкого зростання вартості пального, мінеральних добрив, інших виробничих ресурсів та логістичних витрат. Водночас як внутрішня, так і зовнішня цінова кон'юнктура не забезпечує умов для ефективного відтворення виробничих процесів. Переорієнтація зернових потоків з морських шляхів у напрямі ринків Європейського Союзу спричинила зниження цін на зерно в країнах ЄС, що пояснюється суттєвими відмінностями у параметрах ведення сільського господарства між Україною та європейськими країнами – якості земель, вартості робочої сили, структурі витрат та ефекті масштабу виробництва.

Проблема трансформації сировинної моделі аграрного сектору України в напрямі розвитку переробки та виробництва продукції з високою доданою вартістю набула особливої актуальності в умовах повномасштабної війни. Пошук нових логістичних маршрутів і ринків збуту сам по собі не може стати основою для ефективного повоєнного відновлення аграрної економіки. Натомість поступове нарощування внутрішньої переробки

сільськогосподарської сировини здатне забезпечити зростання доходів виробників, створення робочих місць і стале підвищення ВВП. Одним із перспективних проміжних напрямів у цьому контексті є відновлення та розвиток вітчизняного м'ясного скотарства і свинарства [3].

Ретроспективний аналіз статистичних даних свідчить про тривалу тенденцію скорочення як обсягів виробництва, так і рівня споживання продукції цих підгалузей. Враховуючи те, що значна частка доданої вартості в економіці формується у сфері зовнішньоекономічної діяльності, перспективними напрямами повоєнної трансформації аграрного сектору України є орієнтація виробничих потужностей на освоєння та розширення нових ринкових ніш із вищим рівнем доданої вартості.

Таким чином, сформована в Україні модель аграрного експорту, що ґрунтується на домінуванні сировинної складової, в умовах повномасштабної війни не лише збереглася, а й посилилася. Це створює системні обмеження для реалізації експортного, інвестиційного та виробничого потенціалу аграрного сектору, зумовлюючи втрати доданої вартості, валютних надходжень і можливостей економічного зростання. За таких умов подальше відновлення та розвиток сільського господарства України потребують переходу від екстенсивної експортно-сировинної моделі до інноваційно-інвестиційної моделі, орієнтованої на розширення внутрішньої переробки, диверсифікацію товарної структури експорту та формування ланцюгів створення доданої вартості.

Реалізація зазначених стратегічних пріоритетів сприятиме підвищенню конкурентоспроможності української аграрної продукції на світових ринках, зміцненню економічної стійкості аграрного сектору в умовах воєнних і поствоєнних викликів, а також забезпеченню довгострокових передумов для зростання ВВП та продовольчої безпеки країни.

1. Cheremisina, S., Rossokha, V., Selinnyi, M., Balan, O., & Nahornyi, V. (2025). Assessment of structural changes in exports and price situation on the Ukrainian grain market during the war. *Ekonomika APK*, 32(2), 50-62. doi: 10.32317/ekon.apk/2.2025.50.
2. Lupenko, Yu., Cheremisina, S., Mohylova, M., Balan, O., & Gutsul, T. (2025). Prospects for the transformation of grain exports into livestock development as a scenario for the economic growth of the Ukrainian agricultural sector in the postwar period. Ekonomika APK, 32(4), 10-21. https://doi.org/10.32317/ekon.apk/4.2025.10
3. Лупенко Ю.О., Черемісіна С.Г. Оцінка кон'юнктурних змін та цінової ситуації на зерновому ринку України з урахуванням економічних реалій часу: монографія. К. : ННЦ «ІАЕ», 2025. – 106 с.
4. Офіційний сайт Державної служби статистики України. URL: http://www.ukrstat.gov.ua (дата звернення: 2.01.2026 р.).

ЧЕРНІЙ ДАНИЇЛ, здобувач вищої освіти
Науковий керівник – **ЯЛОВЕГА ЛЮДМИЛА**, к.е.н, доцент,
доцент кафедри обліку і оподаткування,
Полтавський державний аграрний університет, м. Полтава

ІНТЕГРАЦІЯ ПРИНЦИПІВ ESG У СИСТЕМУ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ СУЧАСНИМ БІЗНЕСОМ

Сучасний етап глобальних трансформацій диктує докорінну зміну координат у системі бізнесу. Традиційна модель управління, зосереджена виключно на максимізації прибутку, вичерпує свій потенціал, поступаючись місцем парадигмі корпоративної соціальної відповідальності (далі – КСВ). Сьогодні КСВ переростає межі етичного маніфесту чи ситуативної філантропії, перетворюючись на інтеграційний механізм, що зшиває економічні інтереси, екологічну безпеку та соціальну стабільність у єдину стратегічну тканину. В умовах тотальної цифровізації та становлення економіки знань соціальна відповідальність стає не просто «хорошим тоном», а критичним фактором виживання та капіталізації підприємства.

Перехід до інноваційно орієнтованої моделі КСВ зумовлений необхідністю формування нової управлінської культури, де довіра стейкголдерів і репутаційний капітал мають таку ж вагу, як і технологічні активи. Проте на шляху до цієї мети бізнес стикається з серйозними інституційними розривами: фрагментарністю правового поля, відсутністю прозорих механізмів координації та складністю вимірювання реального соціального ефекту. Саме тому виникає запит на створення кластерно-мережевих структур, де КСВ виступає сполучною ланкою між приватним сектором, державою, наукою та громадами. У такій системі, що базується на принципах «потрійної спіралі», кожен учасник стає співтворцем соціальної цінності.

Для глибшого розуміння механізмів такої трансформації доцільно систематизувати ключові наукові підходи, що формують сучасний фундамент управління соціальною відповідальністю. У табл. 1 виокремлено пріоритетні напрями досліджень, які відображають еволюцію КСВ від морального обов’язку до стратегічного ресурсу.

Узагальнення представлених напрямів свідчить, що КСВ сьогодні є багатовимірним конструктом, де особливого значення набуває технологічний аспект. Цифрові інструменти, такі як системи відкритих даних та аналітичні дашборди моніторингу ESG-показників, дозволяють перевести соціальні ініціативи з площини декларацій у площину точних розрахунків. Це трансформує КСВ на платформу для технологічних проривів, де впровадження «зелених» інновацій та розвиток людського потенціалу стають каталізаторами довгострокової конкурентоспроможності. Ефективність такої моделі визначається не лише обсягом витрачених коштів, а якістю мережевих взаємодій – рівнем інтегрованості підприємства в екосистему сталого зростання.

Таблиця 1 - **Ключові напрями наукових досліджень розвитку КСВ**

Напрям дослідження	Сутність та стратегічне значення	Ключові орієнтири
1.Стратегічна інституціоналізація	Трансформація КСВ у фундаментальний складник стратегії інноваційного розвитку та управління знаннями.	Перехід від етики до економіки знань та довгострокової вартості.
2.Стейкголдерська взаємодія	Розбудова довіри та багаторівневого діалогу між бізнесом, державою та суспільством.	Формування соціального капіталу через активне залучення сторін.
3.Інноваційна спроможність	КСВ як фактор організаційного навчання та стимул для технологічної модернізації.	Соціальна відповідальність як каталізатор НДДКР та нових бізнес-моделей.
4. Сталий розвиток та ESG	Інтеграція КСВ у механізми реалізації Цілей сталого розвитку ООН та екологічну політику.	Гармонізація економічних цілей із принципами екологічної безпеки.
5. Конкурентоспромож-ність та репутація	Зміцнення репутаційного потенціалу та соціальної легітимності бізнесу на мікрорівні.	Конвертація нематеріальних активів (довіри) у ринкові переваги.

Отже, на основі проведеного аналізу можна стверджувати, що подальша життєздатність українського бізнесу безпосередньо залежатиме від здатності інституціоналізувати КСВ як внутрішній стандарт операційної діяльності, а не як зовнішню PR-оболонку. Ключовим вектором розвитку стане перехід від індивідуальної відповідальності окремих компаній до колективної відповідальності в межах координаційних хабів. Це дозволить масштабувати соціальні ефекти та синхронізувати локальні ініціативи з глобальними Цілями сталого розвитку ООН. Перспективним напрямом є розробка уніфікованої системи динамічних індикаторів, які б враховували не лише прямі економічні результати, а й неявні ефекти – зростання соціального капіталу та стійкість партнерських мереж до зовнішніх шоків. У майбутньому КСВ має стати базисом для «розумного» управління, де цифрова аналітика дозволить прогнозувати соціальні запити громад ще до їх виникнення, перетворюючи бізнес на активного модератора суспільного прогресу.

1. Дмитрів Б. Ю. Розвиток корпоративної соціальної відповідальності. *Сталий розвиток економіки.* 2019. № 4(45). С. 96–104. URL: https://economdevelopment.in.ua/index.php/journal/article/view/94 (дата звернення: 20.03.2026).
2. Яловега Л. В., Черній Д. В. Управління корпоративною соціальною відповідальністю інноваційно орієнтованого підприємства: стратегічний підхід у контексті сталого розвитку. *Актуальні питання економічних наук.* 2025. № 11. DOI: https://doi.org/10.5281/zenodo.15564981 (дата звернення: 20.03.2026).

ЧМІЛЬ ЄВГЕНІЙ, здобувач ступеня доктора філософії
Науковий керівник – **КАЩЕНА НАТАЛІЯ,** д.е.н, професор,
завідувач кафедри обліку, аудиту та оподаткування,
Державний біотехнологічний університет, м. Харків

ТРАНСФОРМАЦІЯ ЗВІТНОСТІ В СИСТЕМІ ІНФОРМАЦІЙНОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ УПРАВЛІННЯ СТАЛИМ ІННОВАЦІЙНИМ РОЗВИТКОМ ПІДПРИЄМСТВА

Посилення ролі звітності в сучасній системі управління підприємством зумовлене не лише зміною підходів до розкриття інформації, а й глибинною трансформацією запитів до її змісту, структури та функціонального призначення. Для вітчизняних підприємств ця проблематика набуває особливої актуальності в умовах зростання невизначеності господарського середовища, посилення вимог до прозорості, необхідності обґрунтування інноваційних рішень і водночас забезпечення довгострокової стійкості розвитку. У такому контексті звітність перестає бути лише підсумковою формою відображення результатів діяльності та дедалі виразніше постає як інтегрований інформаційний ресурс, на основі якого здійснюються аналітична інтерпретація змін, оцінювання ефективності трансформаційних процесів і формування стратегічних управлінських рішень.

Сучасний стан проблематики свідчить про те, що науковий дискурс в поступово зміщується від розгляду звітності як статичного облікового продукту до її осмислення як динамічної інформаційної системи, інтегрованої в механізм стратегічного управління. Так, у праці О. Примаченко та М. Романенка, присвяченій звітності зі сталого розвитку у забезпеченні корпоративної соціальної відповідальності, обґрунтовано, що нефінансова звітність створює основу для підвищення прозорості компаній, зміцнення довіри стейкхолдерів і покращення управлінських рішень у частині соціальної та екологічної відповідальності [1]. Важливий внесок у розроблення проблематики зроблено С. Воробей, Т. Єфименко та Л. Ловінською, які у дослідженні глобальних тенденцій звітування зі сталого розвитку та українського контексту показали, що розширення вимог до розкриття інформації у світі формує нову архітектуру корпоративної комунікації, у межах якої дані про стале функціонування підприємства стають підставою для оцінювання ризиків, довгострокової вартості та спроможності до адаптації [2]. Наукова значущість цього підходу полягає в тому, що звітність інтерпретується не як периферійний елемент публічного розкриття, а як системоутворюючий компонент економічного управління, що має бути методично синхронізований із внутрішніми бізнес-процесами. Окремий напрям досліджень репрезентує колектив авторів, що розглядає принципи формування інтегрованої звітності в контексті сталого розвитку, зокрема для аграрних підприємств з акцентом на необхідності поєднання фінансових, екологічних і соціальних аспектів у єдиній логіці розкриття, що підвищує якість інформаційної бази для стратегічного

аналізу [3]. Цей підхід має вагоме методичне значення, оскільки демонструє, що інтегрована звітність може функціонувати як основа багатовимірного оцінювання результатів діяльності, а не лише як форма репрезентації окремих наборів показників. Особливо цінним є акцент на принципах цілісності, суттєвості та зв'язності інформації, без яких управління сталим інноваційним розвитком неминуче стає фрагментарним. У публікації К. Безверхого та Н. Піддубної щодо міжнародних вимог до звітності підприємства, пов'язаної зі сталим розвитком [4] проаналізовано нові міжнародні підходи до розкриття інформації про сталість, зокрема стандарти МСФЗ S1 і S2, що істотно підсилює прикладну цінність дослідження для українських підприємств, які орієнтуються на зовнішні ринки, міжнародних інвесторів і кредиторів. Відтак узагальнення зазначених праць дає підстави констатувати, що вітчизняна наукова думка вже сформувала вагомий теоретичний базис для переосмислення ролі звітності, однак низка проблем лишається недостатньо розробленою.

Враховуючи результати наукових розвідок трансформацію звітності доцільно інтерпретувати як багатовимірний процес, що охоплює не лише оновлення складу показників, а й зміну принципів їх формування, цифрових механізмів оброблення та способів використання в системі стратегічного управління підприємством. Її зміст полягає у переході від фрагментарного відображення фінансових результатів до інтегрованого розкриття процесів створення вартості у коротко-, середньо- та довгостроковому горизонтах . За таких умов звітність інноваційно орієнтованого підприємства має акумулювати не лише дані про доходи, витрати, активи та зобов'язання, а й відомості про інвестиції у дослідження і розробки, цифрову інфраструктуру, енергоефективність, технологічне оновлення, людський капітал, кіберризики, екологічні наслідки діяльності та стійкість ланцюгів постачання. За відсутності такого інтегрованого інформаційного контуру управління втрачає здатність до об'єктивного виявлення джерел зростання, своєчасного розпізнавання обмежень розвитку та належного обґрунтування стратегічних рішень.

Для вітчизняних підприємств одним із визначальних напрямів удосконалення є формування інтегрованої моделі звітності, у межах якої фінансова, управлінська та нефінансова інформація узгоджується на основі єдиної системи показників, синхронізованої зі стратегічними пріоритетами розвитку [5]. Практична реалізація такого підходу передбачає побудову корпоративної карти індикаторів, де кожен показник має бути співвіднесений не лише з окремим напрямом оцінювання, а й із конкретним управлінським рішенням. У цьому контексті показники енергоємності виробництва, викидів, частки цифрових продажів, інвестицій у модернізацію, тривалості оброблення операцій або втрат від простоїв повинні безпосередньо корелювати з рішеннями щодо структури капіталу, відбору інноваційних проєктів, трансформації операційної моделі та визначення пріоритетів фінансування. Відтак звітність набуває не лише інформаційного, а й прикладного управлінського значення, перетворюючись на інструмент координації

інвестиційних, фінансових і технологічних рішень. Цифрова реконфігурація підготовки звітності передбачає не просту електронізацію документів, а створення єдиного цифрового середовища даних, у якому інтегрується інформація з ERP-, CRM-, бухгалтерських, екологічних, енергетичних і HR-систем, що забезпечує цілісність інформаційної бази, підвищує оперативність управлінських рішень і розширює аналітичні можливості завдяки комплексному оцінюванню економічних, екологічних та соціально-трудових параметрів діяльності.

Важливим напрямом удосконалення є впровадження підходу подвійної матеріальності, що дає змогу зосередити звітність на справді релевантних індикаторах, які відображають як вплив зовнішніх факторів на підприємство, так і вплив самого підприємства на довкілля та суспільство. Не менш суттєвим є посилення верифікаційної спроможності звітності через контроль якості даних, погодження показників і підтвердження ключових нефінансових індикаторів, оскільки довіра до інформації знижує асиметрію у відносинах із заінтересованими сторонами. Подальший розвиток звітності пов'язаний із її використанням як інструменту управління інноваційним портфелем підприємства через включення показників інноваційної віддачі, що дозволяють обґрунтовувати інвестиційні рішення та залучення зовнішньої підтримки. Водночас адаптація політик розкриття до міжнародних стандартів має поєднувати глобальну порівнюваність із урахуванням національної специфіки, зокрема воєнних ризиків, енергетичної нестабільності та прискореної цифровізації. Отже, трансформація звітності постає як перехід від формального звітування до інтегрованого інформаційно-аналітичного контуру стратегічного управління, який визначає якість управлінських рішень, доступ до ресурсів і здатність підприємства забезпечувати сталий інноваційний розвиток.

1. Примаченко О., Романенко М. Звітність зі сталого розвитку у забезпеченні корпоративної соціальної відповідальності. *Економіка та суспільство*. 2024. Вип. 64. URL: https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/4357/4286
DOI: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-64-146
2. Воробей С., Єфименко Т., Ловінська Л. Глобальні тенденції звітування зі сталого розвитку та український контекст. *Міжнародна економічна політика*. 2024. № 2 (41). С. 52–64. DOI: 10.33111/iep.2024.41.04
3. Kashchena N., Nesterenko I. Digitalization of environmental safety management as a tool for ensuring sustainable development. *Integration vectors of sustainable development: economic, social and technological aspects:* collective monograph. The University of Technology in Katowice Press, 2023. P. 109–122. URL: https://repo.btu.kharkiv.ua/server/api/core/bitstreams/67fb36e3-f378-4492-a13a-1888d7630e1c/content
4. Безверхий К., Поддубна Н. Міжнародні вимоги до звітності підприємства про вплив на клімат. *Зовнішня торгівля: економіка, фінанси, право.* 2023. No 1. С. 81–93. DOI: https://doi.org/10.31617/3.2023(126)07
5. Селецька Д. Формування ESG-звітності за стандартами GRI. *Економіка та суспільство*. 2024. Вип. 69. DOI: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-69-145

ШЕВЧИК БОГДАН, д.е.н., проф., професор кафедри економіки,
Львівський торговельно-економічний університет, м Львів

ІННОВАЦІЇ В НООЕКОНОМІЦІ: ГУМАНІТАРНА АКСІОЛОГІЯ ЕКЗИСТЕНЦІЇ

Людина – це єдина істота, здатна постійно переживати саму себе. Тому людину вирізняють простори пам'яті, де уява оформлює кінцеву інсценізацію чистої ідеї, а спогад репродукує відбиток сенсу реконструйованої значущості довершеної автентичності, що об'єктивує волю у векторі майбутнього. Тому культура, як витвір досвіду подолання екзистенційних викликів, перебуває під постійною загрозою забуття. Ця загроза генерує потребу у наявності особливого ґатунку інтелекту як органу відтворення репрезентативної значущості у когнітивному акті синтезу «я», що мислить, із «я», що мислиться. Тому людина – це діяч постійної герменевтики власної присутності у таємниці безконечності-себе. Сенс – це не запитання, яке життя ставить до світу, мовчання якого провокує ситуацію абсурду, а питання, яке свідомість ставить життю. Що ж запитує свідомість?

Усі люди прямують до спільного невідворотно-фатального кінця. Смерть – це неможливість усіх можливостей у вічному сні без сновидінь. Тоді абсурд – це не мовчання світу, а мовчання життя перед лицем смерті. Але який стосунок має цей філософський пасаж до економіки? Культура починається з інтуїції безсмертя. А економіка – це культурний топос руху вартості. Вартість – це потік офіруваної енергії у кількісній репрезентації, через що працю трактують субстанцією вартості. Невблаганна дія закону зростаючих граничних витрат в умовах світу як дефіциту у кінцевому підсумку призводить до «похмурої» мальтузіанської апокаліптики. Подолання апріорного детермінізму матерії долається людським інтелектом інструментальним способом спресування часу до миттєвості та простору до точки. Остаточним результатом подібних зусиль є поява цифрових і квантових технологій, де перша анульовує час у режимі нульових граничних витрат виробництва у миттєвому об'явленні пропозиції блага, а друга анульовує простір у режимі нульових альтернативних витрат застосування через спонтанну невизначеність послідовності актуалізації блага у передбачуваному просторі. У сукупності цифрова і квантова технології передбачають вихід у безконечність. Але ж матеріальна економіка можлива лише за умов реальності дефіциту: завдяки рідкісності існує вартість, власність, ринок, гроші, обмін, багатство, торгівля, суспільство і буття. Якою буде економіка, коли людині стане технологічно доступною цифрова і квантова континуальна безконечність, де можливості наздоженуть потреби і обмеженням стане не матерія, а уява? Де єдиним обмеженням буде лише інтелектуальне неуцтво і жадоба влади?

Розумна машина гарантовано витіснить людську працю з усіх сфер не лише матеріального, а й інформаційного виробництва всюди там, де процес створення вартості підлягає оцифровуванню. Інтелектуальний продукт – це текст, який постав результатом поєднання ідей як спонтанно розпакованих

сенсів семантичного вакууму. Тобто, умовою появи тексту є пам'ять – архів-інкубатор слова як будівельного матеріалу слова. Якщо пам'ять є будівельним субстратом віртуальної здатності фіксації сенсу, то процесом такої фіксації є спогад – актуальна подія повернення закарбованого у пам'яті змісту в герменевтично оновленій презентації екзистенційного сенсу.

Постає запитання: як цифрова обробка даних співвідноситься із спогадом живої душі? Це однаковий процес чи різний? Якщо однаковий, то людина приречена на витіснення цифровим ургоандроїдом не лише із сфер виробництва чи надання послуг, а й зі сфери споживання, а отже буття. Людина стане зайвою у власноруч збудованому царстві, де інструмент боротьби за свободу оволодів сенсами буття-себе. Але людина має один козир.

З економічної точки зору свобода – це основоположна умова усіх можливостей людини максимізувати свою корисність. Суть свободи – у виборі альтернатив на користь найкращої. А вибір зумовлений невизначеністю, дефіцитом знань, обмеженою поінформованістю. І виходить дихотомія: чим глибші знання – тим вужчий вибір. Отже, повнота знань скасовує свободу вибору, конвертуючи будь-яку дію у неминучу необхідність безальтернативної досконалості – що неможливо в умовах світу цього. Тоді що: свободу визначає міра неуцтва?

Якщо повнота знання передбачає автоматизм найкращого без сумнівів, без рефлексії, без вагання, без зважування перспективи акту на терезах совісті, то результат дії у майбутньому втрачає сенс, бо час набуває транзитивної прозорості в абсолютній передбачуваності і тоді втрачає сенс будь-яка дія максимізації корисності, а отже зникають усі потреби як маркери екзистуючої присутності турботи, а отже – буття. Тому Абсолют – це повнота спокою у недіянні, бо дія – вияв нестачі, що унеможливлює повноту, а отже така цілісність не може належати до абсолютного.

Чому повнота розуміння недосяжна? – Бо знання завжди фіксоване, а отже – обмежене. Вибір є реалізацією обмеженої поінформованості в умовах ширшої невизначеності. Отже, реалізація повного знання звужує вибір до фатальної необхідності без альтернативи. То де межа між царством свободи і прокляттям раба?

Цю суперечність економіст-теоретик, який оперує кількісними співвідношеннями руху енергії, речовини та інформації, розв'язати не може, якими б точними чи надточними формулами числових величин він не оперував, користуючись надсучасними цифровими технологіями. Число – закон детермінізму матерії. Але ж інформація – не матеріальна! Цифрова технологія може бути носієм слова, але не його суттю. Суть Слова – Істина. Істина – це темпоральність цілісності акту, де результат дорівнює ідеалу. Тому Істина – це вектор Духа і центр Сущого.

У царстві Сущого панує інший метод – фрактальна релевантність. Це метод повноти розуміння, де частка субстанційно тотожна цілому, будучи наділена його властивостями. Образно кажучи, це коли краплина роси вміщує в

себе безмежжя океану. Так, це образно-алегорична метафора, але вона відображає Принцип Єдиного Сущого: Людина – це творіння, у якому присутній Творець – у безодні безсмертної душі, у глибинах вифлеємської печери людського серця перебувають ясла гірчичного зерняти Абсолюта – Творця Всесвіту. Тому Людина здатна на творчість світів-у-собі.

Сучасна економіка – це економіка вражень, яка передбачає квазіінтимну організацію спектакулярного дійства персоніфікованого впливу на почуття споживача. Ефект споживної вартості враження – закарбувати у пам'яті досвід чуттєвої насолоди. Економіка вражень – це вид діяльності, де ланцюги зростаючої прибутковості не детерміновані ні ефектом спадної граничної корисності споживача, бо послуга враження персоніфікована, а отже унікальна, ні ефектом зростаючих граничних витрат, бо враження не стандартизовані, не інвентаризовані, не підлягають зношуваності та відтворенню через постійну експлуатацію основного капіталу. І, головне, враження не пов'язане з необхідністю, як звичайна побутова послуга ремонту домашнього начиння тощо. Враження є вимогою цікавості, емоційної потреби переживати красу, насолоджуватися естетичною довершеністю, що наповнює душу ейфорією і блаженством.

Тією мірою, якою вимога чуттєвого враження передбачає моделювання зовнішнього середовища для виникнення і впливу ефекту насолоди, цю роботу може робити розумна машина (і вона вже це робить). Але чим є вибір в економіці враження? Чи він є іманентною потребою клієнта, чи його ініціює зовнішній суб'єкт нав'язуваної чуттєвої спокуси? Чи потреба враження є діагностикою чуттєвого дефіциту душі, чи перенасиченості гламурністю? Враження передбачає несподіванку впливу, неочікувану новизну подразнюючого емоції середовища. Враження відкриває нову комплементарну грань єдності споживача і світу, але світу альтернативно поліпшеної ілюзії, мінливої псевдореальності. Враження – це не та послуга, корисність якої зникає в момент надання, бо потреба задоволена: вилікуваний зуб не потребує подальшого лікування і т. п. Враження інтенсифікує потребу повторної втечі в ілюзію естетизованої контрреальності – це наркотик душі, залежність духа, паралізуючий опіум волі чинити власний вибір. Нав'язувана насолода чуттєвого враження робить дух пасивним. Економіка враження висуває нову грань екзистенційної суперечності – кінець людини як духовної істоти, що пасивно споживає подразнюючий нерви контент. Такою бачиться парадигма Постлюдини. Причинність акту з волі серця – ось формула свободи! Не міра поінформованості, а присутність Істини визначає нередукуючу потребу насолоди. Екстаз враження може стосуватися лише інтимного досвіду внутрішньої Таємниці. Кожна інновація в нооекономіці – це сходинка сходження через досвід Зустрічі, що зближує Велике Повернення зануренням у Пам'ять, де душі пращурів дихають поривами Архетипу, щоб стати справою серця нащадків. І такі серця у кривавій кузні України кує нині Історія для пришестя Нової Української Людини!

ШКВАРУК ДІНА, викладач кафедри фінансів, банківської справи та страхування
Вінницький навчально-науковий інститут економіки Західноукраїнського національного університету, м. Вінниця

ІННОВАЦІЙНІ МЕХАНІЗМИ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ФІНАНСОВОЇ БЕЗПЕКИ ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ ВОЄННО-ЕКОНОМІЧНОЇ НЕСТАБІЛЬНОСТІ

Сучасні умови воєнно-економічної нестабільності суттєво змінюють середовище функціонування підприємств, посилюючи турбулентність фінансових потоків, загострюючи макроекономічні ризики та обмежуючи доступ до інвестиційних ресурсів. Дестабілізація валютного ринку, інфляційний тиск, порушення логістичних ланцюгів і зміни структури внутрішнього попиту створюють додаткові виклики для збереження платоспроможності та фінансової стійкості суб'єктів господарювання. У таких умовах фінансова безпека набуває стратегічного значення, оскільки забезпечує безперервність діяльності підприємства, виконання фінансових зобов'язань та підтримання його конкурентоспроможності. Водночас традиційні інструменти фінансового управління, розраховані на відносно стабільне економічне середовище, виявляються недостатньо ефективними за умов високої невизначеності та швидких змін, що зумовлює необхідність впровадження інноваційних механізмів забезпечення фінансової безпеки, які ґрунтуються на цифровізації фінансових процесів, диверсифікації джерел фінансування, застосуванні інтелектуальних систем прогнозування та сучасних фінансових технологій. Таким чином, дослідження інноваційних механізмів забезпечення фінансової безпеки підприємства в умовах воєнно-економічної нестабільності є актуальним і науково обґрунтованим напрямом сучасних економічних досліджень.

У сучасній економічній науці відсутній єдиний підхід до визначення сутності фінансової безпеки підприємства, що зумовлює багатовекторність її трактування. Зокрема, у статті Близнюк Т., Овсюченко Ю., Пересада О. фінансова безпека підприємства розглядається як стан фінансової стійкості, що забезпечує здатність підприємства своєчасно виконувати зобов'язання, ефективно управляти фінансовими ресурсами та мінімізувати ризики в умовах нестабільності ринкового середовища [1]. Автори наголошують на інтеграції антикризового управління та стратегічного ризик-менеджменту як ключових інструментів забезпечення фінансової безпеки.

Іщенко Н. підкреслює, що фінансова безпека є невід'ємною складовою економічної безпеки підприємства та визначає її як комплексну характеристику стану захищеності фінансових інтересів підприємства й узгодженості їх із наявним фінансовим потенціалом [2]. Водночас поглиблення цієї концепції простежується у працях Рожка О. Д. та Нестерова Є. В., які трактують фінансову безпеку як стан фінансової системи підприємства, за якого

забезпечується фінансова рівновага та ефективна протидія внутрішнім і зовнішнім загрозам [3]. Дослідники акцентують увагу на системному характері фінансової безпеки та необхідності попередньої ідентифікації й оцінювання ризиків як базису її забезпечення.

Таким чином, аналіз наукових підходів дозволяє стверджувати, що фінансова безпека підприємства розглядається як багатовимірна категорія, яка поєднує стан фінансової стійкості, процес управління ризиками та систему заходів із захисту фінансових інтересів. Водночас в умовах воєнно-економічної нестабільності особливого значення набуває не лише підтримання фінансової рівноваги, а й здатність підприємства оперативно адаптуватися до нових загроз через впровадження інноваційних управлінських рішень. У цьому контексті інноваційні механізми забезпечення фінансової безпеки доцільно розглядати як комплекс взаємопов'язаних фінансових, цифрових та організаційних інструментів, що спрямовані на мінімізацію ризиків, стабілізацію грошових потоків та підвищення адаптивності підприємства до кризових впливів зовнішнього середовища.

Враховуючи специфіку воєнно-економічної нестабільності, забезпечення фінансової безпеки підприємства потребує не фрагментарних рішень, а формування комплексної інноваційної моделі фінансового управління. У таких умовах особливого значення набуває цифровізація фінансових процесів, яка змінює традиційні підходи до контролю та аналізу фінансових показників. Впровадження автоматизованих систем фінансового контролінгу, аналітики великих даних та інструментів прогнозування грошових потоків дозволяє забезпечити безперервний моніторинг фінансового стану підприємства, своєчасно виявляти потенційні дисбаланси та мінімізувати ризики виникнення касових розривів. Використання цифрових технологій скорочує часові лаги прийняття управлінських рішень та підвищує точність фінансового планування, що є критично важливим у періоди підвищеної турбулентності.

Не менш важливою складовою інноваційного механізму виступає диверсифікація джерел фінансування, яка забезпечує зниження залежності підприємства від традиційного банківського кредитування та формує більш гнучку структуру капіталу. Залучення грантових ресурсів, участь у міжнародних програмах підтримки бізнесу, використання інструментів державно-приватного партнерства та альтернативних фінансових платформ дозволяють розширити фінансові можливості підприємства та підвищити його інвестиційну привабливість навіть в умовах обмеженого доступу до внутрішнього ринку капіталу.

Суттєву роль у зміцненні фінансової безпеки відіграє впровадження сучасних підходів до управління ризиками, що базуються на сценарному моделюванні, стрес-тестуванні та оцінці чутливості фінансових результатів до змін макроекономічних параметрів. Такий превентивний підхід дозволяє підприємству не лише реагувати на вже реалізовані загрози, а й формувати систему раннього попередження фінансових криз. Одночасно з цим посилення

кіберфінансової безпеки стає необхідною умовою збереження цілісності фінансової інформації, захисту електронних розрахунків та підтримання довіри контрагентів, що особливо актуально в умовах воєнних ризиків та зростання кіберзагроз.

Отже, інноваційні механізми забезпечення фінансової безпеки формують інтегровану систему управління, в межах якої поєднуються цифрові технології, альтернативні фінансові інструменти та сучасні методи ризик-менеджменту. Їх комплексна реалізація сприяє підвищенню фінансової стійкості підприємства, зміцненню його адаптивності та створенню передумов для стабільного розвитку навіть у середовищі воєнно-економічної нестабільності.

Водночас доцільно зазначити, що впровадження інноваційних механізмів забезпечення фінансової безпеки потребує формування відповідного інституційного середовища всередині підприємства, зокрема удосконалення системи внутрішнього фінансового контролю, підвищення кваліфікації персоналу у сфері цифрових технологій та розвитку корпоративної культури управління ризиками. Практика свідчить, що навіть наявність сучасних цифрових інструментів не забезпечує належного рівня фінансової безпеки без їх системної інтеграції в управлінські процеси та чіткої регламентації процедур реагування на фінансові загрози. У цьому контексті інноваційні механізми слід розглядати не лише як сукупність технологічних рішень, а як трансформацію всієї моделі фінансового управління підприємством, орієнтовану на підвищення прозорості фінансових потоків, скорочення трансакційних витрат та посилення інвестиційної привабливості. Саме комплексність та управлінська узгодженість впроваджених інновацій визначають їх реальний вплив на рівень фінансової безпеки в умовах воєнно-економічної нестабільності.

1. Близнюк Т., Овсюченко Ю., Пересада О. Фінансова безпека підприємств у контексті антикризового управління та стратегічного управління ризиками. *Modeling the development of the economic systems*. 2025. № 1. С. 95-100. URL: https://doi.org/10.31891/mdes/2025-15-13
2. Іщенко Н. А. Фінансова безпека підприємства та методи її оцінювання. *Бізнесінформ*. 2025. № 7. С. 395-401. DOI: https://doi.org/10.32983/2222-4459-2025-7-395-401
3. Рожко О., Нестеров Є. Теоретичні підходи до визначення фінансової безпеки підприємства. *Економіка та суспільство*. 2024. № 65. DOI: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-65-79

ЯКИМЧУК ІРИНА, к.е.н., доцент,
доцент кафедри менеджменту в будівництві,
ПРИХОДЬКО ДМИТРО, к.т.н., доцент,
доцент кафедри менеджменту в будівництві,
Київський національний університет будівництва і архітектури, м. Київ

ФІНАНСОВА СТІЙКІСТЬ РЕГІОНІВ ЯК ФАКТОР ЕКОНОМІЧНОЇ БЕЗПЕКИ ДЕРЖАВИ

Сучасні трансформаційні процеси, зумовлені воєнним станом, глобальними економічними дисбалансами та структурними змінами національної економіки, актуалізують проблему забезпечення фінансової стійкості регіонів як ключової передумови економічної безпеки держави. Поглиблення децентралізації фінансових повноважень та зростання ролі місцевих бюджетів у забезпеченні соціально-економічного розвитку територій зумовлюють необхідність комплексного переосмислення механізмів регіональної фінансової стабільності [1; 4].

Економічна безпека держави формується як інтегральний результат функціонування регіональних соціально-економічних систем. Порушення фінансової рівноваги окремих територій генерує системні ризики макроекономічної нестабільності, посилення міжрегіональних диспропорцій та зростання бюджетного навантаження на центральний рівень управління [2].

Метою дослідження є теоретичне обґрунтування сутності фінансової стійкості регіонів та визначення її ролі у забезпеченні економічної безпеки держави, а також розроблення концептуальної міні-моделі підвищення регіональної фінансової стійкості в умовах кризових викликів.

У науковій літературі фінансова стійкість розглядається як здатність фінансової системи зберігати рівновагу та адаптивність під впливом зовнішніх і внутрішніх шоків [3; 5]. У контексті регіонального розвитку вона набуває специфічних характеристик, пов’язаних із бюджетною автономією, структурою доходів, інвестиційною активністю та соціальними зобов’язаннями територій [4; 6].

Під фінансовою стійкістю регіону доцільно розуміти здатність регіональної фінансово-бюджетної системи забезпечувати збалансованість доходів і видатків, підтримувати платоспроможність, формувати резерви та гарантувати безперервність соціально-економічних процесів у довгостроковій перспективі.

Ключовими індикаторами фінансової стійкості регіону виступають:

- рівень бюджетної збалансованості;
- частка власних доходів у структурі бюджету;
- обсяг міжбюджетних трансфертів;
- боргове навантаження;
- інвестиційна привабливість;
- ефективність використання бюджетних ресурсів.

Економічна безпека держави визначається як стан захищеності національної економіки від внутрішніх і зовнішніх загроз, що забезпечує її сталий розвиток та конкурентоспроможність. У цьому контексті регіони виступають структурними елементами єдиної економічної системи.

Фінансова нестабільність окремих територій спричиняє:

зростання фіскального дисбалансу, підвищення соціальної напруги, посилення залежності від державних субвенцій, зниження інвестиційної активності, уповільнення процесів відновлення економіки.

Таким чином, фінансова стійкість регіонів є системоутворюючим чинником економічної безпеки держави, оскільки забезпечує макроекономічну стабільність та зменшує ризики структурних диспропорцій [2; 7].

З метою систематизації підходів до зміцнення регіональної фінансової стійкості пропонується трикомпонентна модель, що охоплює:

1. Бюджетну стійкість.

Забезпечення збалансованості бюджету, оптимізація видаткової політики та формування фінансових резервів.

2. Інвестиційно-економічну активність.

Стимулювання підприємництва, розвиток регіональних кластерів, залучення внутрішніх та зовнішніх інвестицій.

3. Соціальну стабільність.

Підтримка зайнятості, фінансування соціальної інфраструктури та забезпечення відновлювальних програм.

Взаємодія зазначених компонентів формує синергетичний ефект, що підвищує адаптивність регіональної фінансової системи до кризових впливів та зміцнює економічну безпеку держави в цілому.

Фінансова стійкість регіонів виступає ключовою передумовою забезпечення економічної безпеки держави в умовах воєнних та глобальних викликів. Її досягнення потребує комплексного підходу, спрямованого на зміцнення бюджетної автономії, диверсифікацію доходної бази, підвищення інвестиційної активності та посилення фінансової дисципліни.

Запропонована концептуальна модель дозволяє інтегрувати фінансові, економічні та соціальні аспекти регіонального розвитку в єдину систему забезпечення національної економічної безпеки.

1. Бланк І. А. Управління фінансовою стабільністю підприємства : монографія. Київ : Ніка-Центр, 2004. 512 с.
2. Васильців Т. Г., Волошин В. І. Економічна безпека підприємництва в Україні : монографія. Львів : Ліга-Прес, 2016. 324 с.
3. Мочерний С. В. Економічна теорія : підручник. 2-ге вид., перероб. і допов. Київ : Академія, 2009. 640 с.
4. Кириленко О. П. Місцеві фінанси : навч. посіб. Київ : Знання, 2012. 677 с.
5. Ткаченко Н. М. Фінанси : підручник. Київ : Алерта, 2014. 556 с.
6. Піхоцький В. Фінансова децентралізація в Україні: проблеми та перспективи. Економіка України. 2018. № 3. С. 45–56.

7. Геєць В. М. Економіка України: стратегія і політика довгострокового розвитку : монографія. Київ : Ін-т екон. та прогнозування НАН України, 2003. 1008 с.
8. Міністерство економіки України. Економіка України під час війни: аналітичний огляд. Київ, 2023. 48 с.
9. Національний банк України. Звіт про фінансову стабільність. Київ, 2024. URL: https://bank.gov.ua

ЯРОШЕНКО АНДРІЙ, СУХАЦЬКИЙ БОГДАН, здобувачі вищої освіти
Науковий керівник – **РАДІОНОВА ЯНА**, к.е.н,
старший викладач кафедри менеджменту ім. І.А.Маркіної
Полтавський державний аграрний університет, м. Полтава

ІННОВАЦІЙНИЙ ПОТЕНЦІАЛ ПІДПРИЄМСТВА ЯК ФАКТОР ЙОГО РОЗВИТКУ

Важливою передумовою забезпечення результативності інноваційної діяльності підприємства є наявність та ефективне використання його інноваційного потенціалу. Саме він визначає можливості суб'єкта господарювання щодо створення, впровадження та поширення нововведень, що сприяють підвищенню конкурентоспроможності та сталому розвитку підприємства.

Інноваційний потенціал розглядають як сукупність наявних інтелектуальних, наукових, технологічних, виробничих та організаційних ресурсів, а також інфраструктурних умов, які забезпечують здатність генерувати нові знання, розробляти інноваційні рішення та ефективно комерціалізувати результати науково-технічної діяльності. Таким чином, інноваційний потенціал характеризує можливості підприємства до змін, вдосконалення та розвитку, виступаючи одним із ключових факторів його довгострокового економічного зростання.

Інноваційний потенціал проявляється через процеси створення та поширення інновацій. Використання нових технологій або технічних рішень, що є результатом інноваційного процесу, сприяє виробництву нових або вдосконалених видів продукції. У свою чергу, вихід такої продукції на ринок стимулює подальший розвиток інноваційної діяльності, створюючи передумови для нових змін та вдосконалень. При цьому ефект поширення інновацій у багатьох випадках зростає значно швидше, ніж сам процес їх створення та впровадження [2].

Іншими словами, інноваційний потенціал охоплює всі можливості підприємства щодо розроблення та впровадження нових ідей, технологій та управлінських рішень. Він знаходиться на межі між наявними ресурсами підприємства та його майбутніми можливостями розвитку. Поточний стан ресурсної бази визначає рівень інноваційного потенціалу, тоді як перспективи його реалізації формують напрям подальшого розвитку підприємства [1].

Важливою особливістю інноваційного потенціалу є те, що він часто існує у прихованій (латентній) формі. У процесі діяльності підприємства він може накопичуватися, удосконалюватися та розвиватися завдяки ефективному використанню ресурсів, накопиченню знань і досвіду, розвитку науково-технічної бази та підвищенню кваліфікації персоналу. Реалізація інноваційного потенціалу стимулює подальший розвиток підприємства, оскільки відкриває нові можливості для підвищення ефективності виробництва, освоєння нових ринків і вдосконалення продукції.

Крім того, інноваційна складова притаманна практично всім елементам економічного потенціалу підприємства. Вона проявляється у виробничій, фінансовій, кадровій, інформаційній та управлінській сферах діяльності. Саме внутрішні ресурси та можливості підприємства формують основу для створення базових інновацій, які забезпечують підвищення ефективності господарської діяльності та зміцнення ринкових позицій підприємства.

Отже, інноваційний потенціал виступає важливим структурним елементом економічного потенціалу підприємства, який забезпечує здатність підприємства адаптуватися до змін зовнішнього середовища, генерувати нові ідеї та впроваджувати інноваційні рішення. Його місце у структурі економічного потенціалу підприємства та взаємозв'язок з іншими складовими відображено на рис. 1.

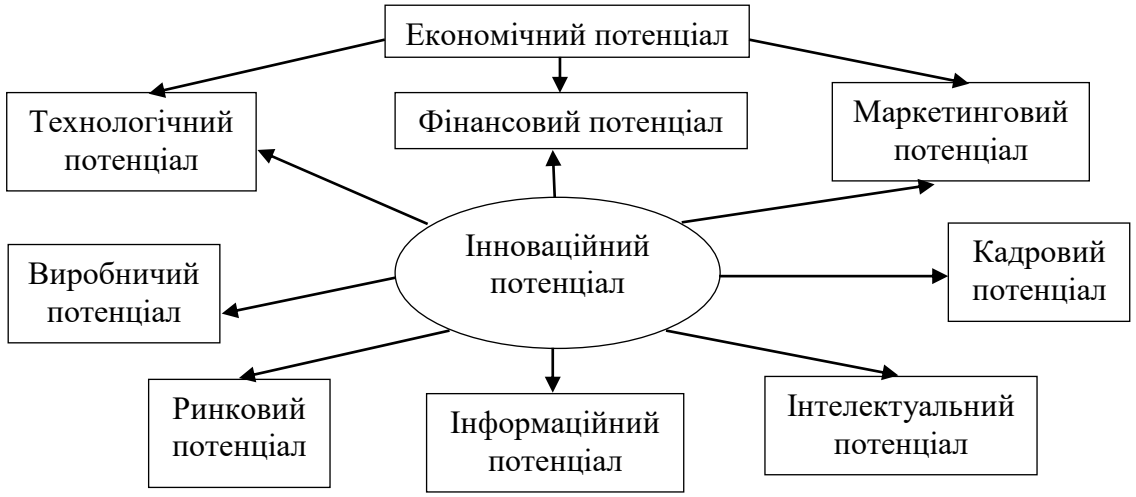


Рис. 1. **Місце інноваційного потенціалу в структурі економічного потенціалу підприємства** [1; 2]

Отже, в умовах кризового перехідного періоду рівень і якість інноваційного потенціалу визначають стабільність і гнучкість галузі, тому всі зміни у вітчизняному економічному просторі вимагають ефективного розвитку та інвестиційного забезпечення всіх складових інноваційного потенціалу. Рівень сформованості інноваційного потенціалу визначається в процесі аналізу наявних і потенційних можливостей і ресурсних запасів, оцінки попиту та адекватності наявних ресурсів поставленим цілям і завданням, формування реальних механізмів їх реалізації для встановлення загальних зв'язків. Відповідає внутрішнім перетворенням між структурними ланками.

1. Богма О. С. Сутність інноваційного потенціалу. *Вісник Запорізького національного університету. Економічні науки*. 2014. № 1. С. 12–15.
2. Ольвінська Ю. О., Самотоєнкова О. В., Вітковська К. В. Сучасний стан та тенденції розвитку інноваційної діяльності в Україні. *Економіка та держава*. 2021. № 4. С. 64–71.

ЯСИШЕНА ВАЛЕНТИНА, д.е.н., професор, професор кафедри економіки, обліку та оподаткування
Вінницький навчально-науковий інститут економіки Західноукраїнського національного університету м. Вінниця

ІНТЕГРАЦІЯ ПРИНЦИПІВ ЦИРКУЛЯРНОЇ ЕКОНОМІКИ У СТРАТЕГІЮ ВІДБУДОВИ УКРАЇНИ У ВОЄННИЙ ТА ПІСЛЯВОЄННИЙ ПЕРІОД

Сучасні глобальні виклики суспільства, пов'язані із забрудненням навколишнього середовища, екологічними катаклізмами, зміною клімату планети, ростом рівня захворюваності населення, епідеміями, військовими конфліктами, зростаючим дефіцитом природних ресурсів та нераціональною практикою їх використання. У таких умовах суспільство повинно активно впроваджувати нові підходи до організації економічних процесів, які будуть здатні забезпечити збереження екології, ефективне і раціональне використання ресурсів, зменшення відходів, покращення якості життя людей. Тому впровадження принципів циркулярної економіки (ЦЕ) у глобальному масштабі, у т. ч. і в Україні, дає низку екологічних, економічних і соціальних переваг.

Успішне впровадження ЦЕ в Україні вимагає комплексної стратегії, що включає міжнародну і державну фінансову підтримку, формування чіткої нормативно-правової бази, підвищення обізнаності громадськості щодо екологічних проблем та активну участь суб'єктів господарювання та органів публічного управління у реалізації принципів ЦЕ.

На сторінці фонду Еллен Макартур виокремлено три основні принципи ЦЕ, до яких віднесено: скорочення обсягів відходів та забруднення навколишнього середовища; повторне використання продуктів та матеріалів з максимальною вигодою; відновлення природи [1].

Обґрунтовано важливість впровадження цих принципів для України у зв'язку з інтеграцією нею положень «European Green Deal» у національну політику та виконанням євроінтеграційних зобов'язань співробітництва з ЄС. Також Ukraine Facility, прийнятий Європейським Парламентом та Радою для України, передбачає розробку систем сталого управління відходами та впровадження принципів ЦЕ, що сприяють «зеленому» переходу.

Принцип скорочення обсягів відходів та забруднення навколишнього середовища. Військові дії в Україні зумовили збільшення кількості різних видів відходів, пов'язаних із руйнуванням будівель, інфраструктури, пошкодженням транспорту. Відбулось зростання небезпечних відходів, таких як військова техніка, уламки снарядів, нерозірвані боєприпаси, міни, патрони, медичні матеріали та фармацевтичні препарати, токсичні пестициди і агрохімікати, хімічні реагенти, викиди нафтопродуктів, батареї від акумуляторів з вмістом важких металів тощо. З огляду на значний вплив війни на наші екосистеми, важливо негайно впроваджувати комплексні та ефективні заходи щодо їх відновлення. Тому зараз слід дотримуватися принципу скорочення відходів

через мінімізацію відходів виробництва, а також сортування, знешкодження, їх переробку, що зменшить негативний вплив на навколишнє середовище.

Наші законотворці вже провели значну роботу щодо врегулювання питання зменшення, утилізації відходів через затвердження низки нормативно-правових актів, а саме: Закону України «Про управління відходами», від 20.06.2022 р. № 2320-IX; Розпорядження КМУ «Про схвалення Національної стратегії управління відходами в Україні до 2030 р.», від 8.11.2017 р. № 820-р.; Постанови КМУ «Про утворення Координаційної ради з питань реалізації Національної стратегії управління відходами в Україні до 2030 р.», від 25.04.2018 від № 313; Розпорядження КМУ «Про затвердження Національного плану управління відходами до 2033 р. та визнання такими, що втратили чинність, деяких актів», від 27.12.2024 р. № 1353-р. Але, на жаль, ще значна частина нормативно-правових актів, які стосуються поводження з окремими видами відходів, так і не набрала чинності та знаходиться на різних стадіях розробки і розгляду. Так як екосистема в Україні значно постраждала від військових дій, то зараз вкрай необхідним є прискорення прийняття законів щодо поводження з відходами і введення всіх необхідних заходів, які сприятимуть її відновленню.

Принцип повторного використання продуктів та матеріалів з максимальною вигодою. Для впровадження принципів ЦЕ в Україні можливо використовувати вже апробовані на практиці методи і моделі переробки продуктів та матеріалів, що застосовують передові закордонні підприємства. Це дозволить зберегти час, ресурси та направити їх на інші сфери діяльності підприємства, які необхідні для переходу до циркулярної бізнес-моделі.

На сьогоднішній день є вже велика кількість прикладів закордонних підприємств, які впровадили в свою діяльність інновації, що сприяють швидкій повторній переробці продуктів та матеріалів. До прикладу, компанія Ecovative (Нью-Йорк) виробляє компостовану упаковку з побічних продуктів сільського господарства (частин рослин, які не можна вживати в їжу) та міцелію (коріння грибів). Упаковка з міцелію, як і упаковка з пінополістиролу, захищає крихкі предмети при транспортуванні, але вона виготовлена з відновлюваних матеріалів і не сприяє збільшенню кількості пластикових відходів. Після використання міцелій компостують та повертають у ґрунт. Інший приклад, компанія Resortecs розробила інноваційне рішення для покращення процесу переробки пошитого одягу (джинси, куртки), який перед переробкою необхідно розібрати на складові. Технологи компанії розробили нитку, якою зшиті частини готового виробу і яка розчиняється в промисловій печі при температурі плавлення. Це спрощує процес розбирання, зберігає текстильні вироби і дозволяє розібрати до 500 кг одягу за один раз [1].

Третій принцип відновлення природи полягає у тому, що функціонування циркулярної економіки дозволяє підтримувати природні процеси та залишати більше місця для процвітання природи [1].

Загалом, наша держава володіє багатьма природними ресурсами, а саме: земельними, водними, лісовими, мінеральними, кліматичними, біологічними та

рекреаційними. Вони формують основу економічного розвитку України та її природного потенціалу. Сільське господарство є одним із пріоритетних напрямів розвитку нашої держави. Воно має стратегічне значення для України, оскільки забезпечує продовольчу безпеку країни, становить значну частку складової експорту, сприяє розвитку сільських районів та виконує важливу роль у світовій продовольчій системі.

Загальна площа сільськогосподарських (с.-г.) угідь в Україні становить 42,8 млн га, з яких 32,5 млн га – рілля, що дорівнює третині ріллі у ЄС [2]. «Площа постраждалих с.-г. угідь у 2022 р. складала 10514,13 тис. га, а площа угідь, які у цьому році могли використовуватись у с.-г. діяльності, становила 32924,00 тис. га, що на 26,04% менше порівняно із площею до початку повномасштабного вторгнення. Станом на початок 2024 р. площа територій України, придатних для ведення господарської діяльності, склала 48109,77 тис. га, тобто збільшилась на 16,78 % порівняно із 2022 р. та на 2,83 % відносно 2023 р. за рахунок деокупації областей. Площа лісів на лісовкритих землях збільшилась на 18,53 % порівняно із 2022 р., с.-г. угідь – на 16,69 %, зокрема ріллі та перелогів – на 15,31 %, сіножатей і пасовищ – на 24,07 %.» [3]. Враховуючи всю складність ситуації, а саме: збитки, пов'язані з військовим вторгненням, зменшення угідь сільськогосподарського призначення, дефіцит трудового потенціалу, нарощування ескалації війни, у будь-якому випадку необхідно направити зусилля на виконання третього принципу ЦЕ.

У сільському господарстві відновлення природи може реалізуватися через регенеративне землеробство (відновлення ґрунтів), агроекологію, інші рішення.

«Регенеративне землеробство (Regen Ag) набуває популярності у світі та має значний потенціал для України. Цей вид землеробства активно розвивається в США, Канаді. Також Франція, Німеччина та Великобританія активно проводять політику для просування Regen Ag. Регенеративний підхід сприяє зменшенню численних екологічних проблем, оздоровленню екосистем, підвищенню стійкості до кліматичних змін та тривалої продуктивності.» [4].

Реалізації третього принципу може сприяти використання покривних культур (гірчиці, люцерни тощо). Також може бути використання агровідходів як ресурсу та біологізація землеробства. Це сприятиме відновленню родючості, захисту ґрунту від виснаження, накопиченню макроелементів.

Інтеграція принципів ЦЕ в стратегію відбудови України у воєнний та післявоєнний період дозволить ефективніше управляти ресурсами, скорочувати обсяг відходів та забруднення навколишнього середовища. Це прискорить відновлення інфраструктури шляхом повторного використання матеріалів та розвитку інноваційних бізнес-моделей. У довгостроковій перспективі покращить економічну конкурентоспроможність, сприятиме екологічній стійкості та наближенню до стандартів ЄС.

1. Ellen MacArthur Foundation – Circular Economy Introduction. URL: https://www.ellenmacarthurfoundation.org/circular-economy-principles

2. Ринок землі. URL: https://uhp.org.ua/changes/rynok-zemli/
3. Николюк О., Пивовар П., Назаркіна Р. та інші. Динаміка земельного фонду: як змінилися земельні ресурси України після 24 лютого 2022 р. URL: https://kse.ua/wp-content/uploads/2024/03/Agroviglyad_2_ukr.pdf
4. Кандул. І. Регенеративне землеробство: глобальний тренд та виклики в Україні. URL: https://surl.li/qauhxs

BAKO TAMAS, Master of Business Administration,
Faculty of Economics University of Miskolc, Hungary
PERERVA PETRO, Doctor of Economics, Professor
National Technical University "KhPI"

EFFICIENCY OF INVESTMENTS IN ECONOMIC EDUCATION OF SCHOOLCHILDREN

In the modern conditions of global economic development, human capital emerges as a key factor of socio-economic progress, the formation of which largely depends on the quality of the educational system [1, 6, 9]. In this context, economic education of schoolchildren acquires particular importance, as it contributes to the development of economic culture in society, the advancement of financial literacy, and the preparation of the younger generation for active participation in the economic life of the country. Investment in the development of economic education at the school level is considered an important strategic direction for shaping competent citizens capable of functioning effectively in a market economy [2, 4, 10].

Economic education of schoolchildren represents a systematic process of forming basic economic knowledge, skills, and abilities that ensure understanding of the laws governing economic systems, principles of rational resource use, and mechanisms of economic decision-making [3]. In the modern educational environment, it performs not only a cognitive but also a practical function, aimed at fostering financial responsibility, entrepreneurial thinking, and the ability to conduct economic analysis.

From the standpoint of economic theory, investment in education is regarded as one of the most effective directions of resource allocation, as it provides long-term economic benefits. Human capital theory substantiates those expenditures on education increase labor productivity, promote professional development of individuals, and create prerequisites for innovative activity. In this context, investment in economic education of schoolchildren lays the foundation for forming an economically competent population capable of making sound financial and managerial decisions.

The effectiveness of investment in economic education is manifested primarily in raising the level of financial literacy among youth. Mastery of basic knowledge about the functioning of financial markets, the banking system, principles of saving and investing contributes to the formation of rational economic behavior. Schoolchildren who receive economic training are better oriented in personal finance management, understand the importance of financial planning, and are able to assess economic risks.

An important aspect of the effectiveness of such investment is the development of entrepreneurial potential among youth. Introducing schoolchildren to the basics of entrepreneurial activity, market functioning mechanisms, and principles of competition fosters initiative, creativity, and the ability to create their own economic projects. In the long run, this creates prerequisites for the growth of small and

medium-sized enterprises, which are an important factor in economic development and increasing employment levels.

At the macroeconomic level, the effectiveness of investment in economic education of schoolchildren is manifested in the formation of an economically active and responsible society. Raising the level of economic culture among the population contributes to more effective functioning of market mechanisms, the development of investment activity, and the strengthening of financial stability of the state. Economically educated citizens are able to make more rational decisions regarding consumption, saving, and investing, which positively affects the overall level of economic stability. Investment in economic education of schoolchildren contributes to the formation of long-term competitive advantages of the national economy. It ensures the preparation of a generation capable of adapting to global economic changes and technological innovations. The growth of economic literacy among the population positively influences the effectiveness of state economic policy. It also creates prerequisites for reducing shadow economic practices and increasing transparency of financial operations. An economically educated society is able to participate more actively in investment processes and entrepreneurship development.

Particular importance is attached to the introduction of modern educational approaches in the process of economic training of schoolchildren. The use of interactive teaching methods, business simulations, project-based approaches, and digital educational platforms increases the effectiveness of mastering economic knowledge and helps form practical competencies. Such teaching methods foster the development of analytical thinking, decision-making skills, and the ability to work under conditions of uncertainty.

An important factor in increasing the effectiveness of investment in economic education is the interaction between educational institutions, government bodies, business structures, and public organizations. Such cooperation ensures the relevance of curricula, takes into account labor market needs, and promotes the development of practical skills among schoolchildren. Involving business representatives in the educational process creates opportunities for students to become familiar with real economic processes and enhances the applied orientation of economic education.

In the context of socio-economic transformations taking place in Ukraine, the development of economic education of schoolchildren becomes particularly relevant. The formation of financial literacy among the younger generation contributes to strengthening the economic resilience of society, the development of entrepreneurship, and the enhancement of the state’s economic security. Moreover, economic education plays an important role in preparing youth for conscious participation in the social and economic life of the country. Modern challenges require the integration of economic knowledge into curricula already at the secondary school level. This allows schoolchildren to acquire practical skills in financial management and making economically sound decisions. An important aspect is the use of interactive teaching methods that foster critical thinking and analytical abilities. Economic education should be aimed not only at mastering theoretical

knowledge but also at applying it in real-life situations. Such an approach will contribute to the formation of active and responsible citizens capable of acting effectively in a market economy. As a result, society will gain a generation possessing the necessary competencies for sustainable development of the state.

Thus, investment in the economic education of schoolchildren is an important instrument for the formation of human capital and the provision of long-term socio-economic development of society. The combination of these factors contributes to the formation of an economically competent generation of citizens capable of functioning effectively in the conditions of the modern market economy.

1. Petro Pererva, Oleksandr Hutsan, Valerii Kobieliev, Andrii Kosenko and Volodymyr Kuchynskyi (2018). Evaluating elasticity of costs for employeemotivation at the industrial enterprises. Problems and Perspectives in Management, № 16(1), C. 124-132. DOI: 10.21511/ppm.16(1).2018.12
2. Перерва П. Г. Підвищення конкурентоспроможності машинобудівних підприємств на засадах синергетичного бенчмаркінгу // Вісник Нац. ун-ту «Львівська політехніка» : зб. наук. пр. Сер. : Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення і проблеми розвитку. Львів : Львівська політехніка, 2015. № 819. С. 167–174.
3. Pererva P., Gutsan O., Diachenko T. (2017) Motivation of personnel on machine-building enterprise // Balance and Challenges, Miskolc-Lillafüred. Miskolc : Miskolci Egyetem Gazdaságtudományi Kar. O. 100-106.
4. Дорогань-Писаренко Л., Безкровний О., Лега О., Песцова-Світалка О. Університетська освіта: навч. посіб. Полтава: ПДАА, 2020. 142 с.
5. Перерва П.Г., Кобєлєва Т.О., Ткачова Н.П. Формування кон'юнктури ринку електротехнічної продукції // Вісник Нац. ун-ту «Львівська політехніка» : зб. наук. праць. Сер. : Проблеми економіки та управління. Львів : Львівська політехніка, 2015. № 815. С. 118-125
6. Nagy S., Pererva P.G. Compliance principles // Universum View 9. Economics and management: conference materials. Vinnytsia: NilanLTD, 2018. P. 89-96
7. Канцедал Н.А., Лега О.В. Інформаційна роль обліку в результативності інвестиційної стратегії аграрних підприємств // *Агросвіт*. 2021. № 11. С. 11–20. DOI: https://doi.org/10.32702/2306-6792.2021.11.11
8. Kosenko O., Tkachov M., Pererva P. (2015) Economic problems of Intellectual Property // 9-th International scientific Conference “Balance and Challenges”. Miskolc-Lillafüred. 2015. S. 113-124.
9. Перерва П.Г., Кобєлєва Т.О., Романчик Т.В. Комплаєнс як фактор інноваційного розвитку підприємства. Інформація та знання в системі управління інноваційним розвитком: монографія. Розд. 5.2 / заг. ред. Ю.С.Шипуліна. Суми : Триторія, 2018. С. 205–220.
10. Pererva, P., Besprozvannykh, O., Tiutlikova, V., Kovalova, V., Kudina, O., & Dorokhov, O. (2019). Improvement of the Method for Selecting Innovation Projects on the Platform of Innovative Supermarket. TEM Journal, 8(2), 454-461. https://doi. org/10.18421/TEM82-19
11. Перерва, П.Г. Інноваційні технології реструктуризації промислового підприємства. Маркетинг інновацій і інновації у маркетингу: збірник тез доповідей VIII Міжнар. науково-практ. конф., 25-26 вересня 2014 р. Суми: ТОВ "ДД "Папірус", 2014. С. 119-121.

BONDARIEV OLEKSANDR, postgraduate student of the Department of Management, Business, and Administration
Scientific Supervisor: **MINENKO S.I.,** PhD in Management, Associate Professor
State Biotechnological University, Kharkiv

DIRECTIONS FOR IMPROVING THE ENTREPRENEURIAL POTENTIAL OF UKRAINIAN HOUSEHOLDS UNDER CONDITIONS OF UNCERTAINTY

Directions for improving the entrepreneurial potential of Ukrainian households under conditions of uncertainty should be considered within the broader framework of management theory, sustainable development, and socio-economic transformation. In contemporary Ukraine, households increasingly perform not only a consumption function but also a production and investment function, thereby becoming active economic agents. The conceptualization of the household as a complex socio-economic unit with diversified resources, decision-making autonomy, and adaptive strategies provides the analytical basis for managerial interventions [2, p. 500]. At the same time, processes of financialization significantly reshape household behavior, influencing savings patterns, credit engagement, and risk perception, which in turn affects their entrepreneurial capacity [1, p. 2243-2245].

First of all, strengthening human capital remains a fundamental direction. Entrepreneurial potential is embedded in knowledge, competencies, digital literacy, and managerial skills. Therefore, targeted educational programs, business incubators for family enterprises, and online training platforms may enhance households' ability to initiate and manage microbusinesses. For instance, training in financial planning and risk assessment increases resilience to macroeconomic shocks and volatile markets. Moreover, digitalization enables households to access e-commerce platforms and remote employment, thus diversifying income sources. In this respect, sustainable development principles should guide managerial decisions at both micro and macro levels, ensuring long-term viability of entrepreneurial initiatives [3, p. 37-39].

Secondly, institutional support mechanisms require modernization. Regulatory simplification, tax incentives for small family businesses, and improved access to microfinance are essential under conditions of war-related and economic uncertainty. Empirical data demonstrate that income structure, consumer spending patterns, and overall wellbeing of Ukrainian households directly determine their readiness to undertake entrepreneurial risk [4, p. 36-37]. Consequently, public management tools must aim at stabilizing income flows and reducing transaction costs.

Furthermore, social capital and network cooperation play a decisive role. Households that participate in local clusters, cooperatives, or community initiatives accumulate trust-based relationships and shared resources, which mitigate uncertainty. Importantly, strategic management at the household level should incorporate scenario planning and diversification strategies.

1. Bobek A., Mikus M., Sokol M. Making sense of the financialization of households: state of the art and beyond. *Socio-Economic Review*. 2023. Vol. 21. Iss. 4. P. 2233-2258. DOI: https://doi.org/10.1093/ser/mwad029
2. Casimir G., Tobi H. Defining and using the concept of household: A systematic review. *International IJC.* 2011. №35(5). P. 498-506. DOI: https://doi.org/10.1111/J.1470-6431.2011.01024.X
3. Sukhonos M., Dymchenko O., Smachylo V., Rudachenko O., Tararuiev I. Sustainable Development of Entrepreneurship Entities in Ukraine. *Springer*. 2023. P. 38-49. DOI: https://doi.org/10.1007/978-3-031-46877-3_4
4. Verba D.V., Kotenok A.G. The income, consumer spending and wellbeing of Ukrainian households. *IOP Conference Series: Earth and Enviromental Science.* 2024. №1. P. 35-45. DOI: https://doi.org/10.1088/1755-1315/1415/1/012058

KUDRIA YAROSLAV, PhD (Econ.), Senior Researcher of the Department of Problems of the Real Sector of the Regional Economy,
State Government "Dolishniy Institute of Regional Research of the National Academy of the Sciences of Ukraine", Lviv

ORGANIZATIONAL INTEGRITY OF SOURCES AND FORMS OF INVESTMENT IN SUSTAINABLE DEVELOPMENT OF INDUSTRY

The development of model of the system of innovative economic development, the formation and functioning of innovative entrepreneurship crucially depend on the availability of investment sources, attraction of significant and long-term investments in science-intensive high-tech production. Last determines the importance of studying the investment component of the development of innovative entrepreneurship, its impact on the activation of innovative activity in Ukraine, on increasing the level of competitiveness of the economy on the basis of increasing the effective demand for innovations in industries.

Ensuring investment support for the innovation process is one of the main tasks of innovation activity. At the same time, this task is complex, has own organizational features.

Firstly, development of innovation requires significant amounts of investment resources. Other things being equal, investing in innovation always exceeds the level of financing that provides current production. Thus, if the task is to introduce a new production technology, then it is necessary to look for funds for both its creation and its use, because the introduction of innovations is associated with the restructuring of the production process, which requires significant costs, etc.

Secondly, the investments in innovation activity, especially in the creation of samples of an innovative product, belong to the category of "risk capital", since until the innovation is tested, no one can guarantee its success and there is a risk that the invested investment resources may simply disappear.

Thirdly, most developed countries use various methods of financial support as a means of stimulating innovation activity.

Analysis of publications [1–5] allowed us to verify that in modern theory and practice, despite increasing relevance the problem, fragmentary studies of individual aspects of the issue unfortunately prevail. The issue of choosing optimal options, as well as alternative sources of providing innovative activity with investment resources, also requires special attention. Thus, by property we can distinguish our own sources of financing, borrowed and attracted; by the types of property – the state investment resources, investment resources, in particular, financial resources of business entities. These investment resources include own and attracted funds of industrial enterprises, credit resources, investment resources; foreign investment resources.

The sources of financing are also divided by levels of owners. By the way, at the state and regional levels, such sources include: own funds of the budgets and extra-budgetary funds; attracted funds of the state banking and financial-credit, insurance systems; loans in the form of external and internal state debt.

At the same time, for industrial enterprises, key sources of financing innovative activities are: own funds (the profit, depreciation, insurance compensation, intangible assets, temporarily free fixed and working capital, etc.); attracted funds received from the sale of shares, as well as contributions, receipts and others; loans in the form of the budget, bank and commercial loans, provided on various financial term – interest-bearing and interest-free, repayable and gratuitous.

So, the latest economic studies the structure of investment support for economic growth and sustainable development of industry [1; 3; 5] allow us to assert that there is organizational unity between the sources and main forms of investment.

The choice of the type of source of investment support for economic growth and sustainable development of industry, the procedure for attracting is directly related to the existing mechanism of their formation and use.

Based on the generalization of literary sources [1–5], it is worth noting that the significant number of sources of investment for innovative activity in industry, which cover key and widespread areas of the innovation process, necessitates classification according to the following characteristics: ownership; groups of sources of attraction; form of participation; nature of participation; nationality of capital owners; objects of investment; forms of the ownership of resources being invested; provision of process stages, etc.

Thus, the above classification will make it possible to identify potential sources of investment resources and use them more effectively. Investment resources are an integral element of a complex system of connections and relationships that arise in the investment process.

1. Венгер В. В. *Металургійна галузь України: фактори зростання та напрями державного регулювання*. Київ, 2022. 324 с.: сайт. URL: https://ief.org.ua/publication/monohrafii/2022/

2. Іщук С. О. Промисловість України в умовах війни: проблеми і перспективи розвитку. *Економічний часопис Волинського національного університету імені Лесі Українки*. 2025. №3 (43). С. 14-22: сайт. URL: DOI: https://doi.org/10.29038/2786-4618-2025-03-14-22

3. Ishchuk S., Sozanskyy L., Kniaziev S. Problematic issues of localization-baseddevelopment of mechanical engineeringin Ukraine. *Science and innovation*. 2023. Vol. 19. №1. P. 20-35: сайт. URL: DOI: https://doi.org/10.15407/scine19.01.020

4. Ishchuk S., Sozanskyy L., Caputa W. Impact of innovation on employment and wage in industry. *Prace Komisji Geografii Przemysłu Polskiego Towarzystwa Geograficznego.* 2023. №37(4). P. 26-40: сайт. URL: DOI: https://doi.org/10.24917/20801653.374.2

5. Svitlana Ishchuk, Lyubomyr Sozanskyy. National Mechanical Engineering in Conditions of Economic Globalization. *Management and Production Engineering Review*. 2022. Vol. 13. №11. P. 107-125: сайт. URL: DOI: https://doi.org/10.24425/mper.2022.142399

KULINICH OKSANA, Ph. D in Economic sciences, Associate professor,
Associate professor of the Department of Economics and Business
CHELOMBYTKO POLINA, higher education applicant
State Biotechnological University, Kharkiv

CORPORATE GOVERNANCE IN FORMING COMPETITIVE ADVANTAGES AND INVESTMENT ATTRACTIVENESS

In the contemporary market environment, corporate governance plays a decisive role in ensuring organizational performance and strengthening competitive positioning. The intensification of globalization processes, coupled with escalating competition and environmental volatility, necessitates the implementation of effective managerial approaches that transcend the traditional utilization of financial and material assets. Under these conditions, the quality of the governance system emerges as a critical determinant of a company's successful functioning.

Corporate governance should be conceptualized as a comprehensive system of interaction between shareholders, governing bodies, management, and other stakeholders. This system is designed to achieve the company's strategic objectives while balancing the interests of all participants in corporate relations. Through corporate governance mechanisms, an enterprise's development strategy is formulated, priority areas of activity are defined, and the execution of managerial decisions is monitored.

One of the fundamental tasks of corporate governance is to enhance the quality of decision-making. Clear delimitation of authority between governing bodies, combined with robust internal control and accountability systems, reduces the likelihood of irrational decisions and management misconduct. Consequently, this leads to a reduction in agency costs, improves the coordination of managerial structures, and increases overall operational efficiency.

A significant component of corporate governance is the provision of informational transparency. The disclosure of reliable financial and non-financial data fosters trust among investors, creditors, business partners, and consumers. Transparency in operations facilitates the cultivation of a positive business reputation, which, in a hyper-competitive environment, transforms into a vital intangible competitive advantage.

Furthermore, effective corporate governance establishes the prerequisites for the optimal utilization of a company's resource potential, including financial, human, and intellectual capital. Aligning development strategies with the interests of owners and key stakeholders enables a company to respond proactively to shifting market trends, implement innovative solutions, and sustain long-term competitiveness.

Thus, corporate governance serves as a foundational element in the formation of competitive advantages. It enhances management efficiency, mitigates risks, and ensures sustainable development within a volatile market landscape [1, с. 34-36].

Within the framework of a market economy, the mobilization of investment resources is a fundamental prerequisite for ensuring the sustainable development and

competitiveness of firms. In this context, corporate governance serves as a pivotal instrument for enhancing investment attractiveness, as it defines the level of shareholder rights protection, the efficacy of managerial oversight, and the transparency of the strategic decision-making process.

The implementation of a robust corporate governance system facilitates the reduction of information asymmetry between capital providers and company management. The adoption of International Financial Reporting Standards (IFRS), independent auditing, and the functioning of the Board of Directors as an organ of strategic oversight provide investors with access to objective data regarding the firm's financial health and growth prospects. Consequently, this mitigates investment risks and bolsters the confidence of potential investors.

Corporate governance also exerts a profound influence on the strategic trajectory of enterprises. The presence of efficient governing bodies creates the necessary conditions for formulating and executing long-term strategies aimed at maximizing shareholder value and enhancing market competitiveness. Under such conditions, a company gains the capacity not only to adapt to current market fluctuations but also to anticipate future trends, investing in innovation and human capital development.

The significance of corporate governance is further amplified during the integration of companies into the international economic space. Adherence to international standards and principles, specifically the recommendations of the Organization for Economic Co-operation and Development (OECD), elevates the level of trust from foreign investors and partners. This expands corporate opportunities for attracting foreign direct investment (FDI) and participating in global value chains.

In conclusion, corporate governance should be regarded as a strategic asset for ensuring corporate competitiveness. It fosters investment attractiveness, minimizes systemic risks, and establishes the foundational framework for the long-term sustainable growth of companies [2, p. 17].

The investigation into the theoretical foundations of corporate governance establishes it as a pivotal determinant in the formation and maintenance of corporate competitiveness within the contemporary economic landscape. Corporate governance provides a systemic framework for organizing managerial processes, facilitating the rational allocation of resources and enhancing overall organizational performance.

It has been demonstrated that a robust corporate governance system effectively mitigates agency conflicts between shareholders and management, improves the quality of strategic decision-making, and ensures operational transparency.

These factors, in turn, foster increased trust among investors, creditors, and other stakeholders – a critical prerequisite for the cultivation of sustainable competitive advantages.

Corporate governance plays a vital role in ensuring the investment attractiveness of companies. Adherence to the principles of transparency, accountability, and the protection of investor rights reduces risk levels and facilitates the mobilization of financial resources on more favorable terms. This creates additional opportunities for

the strategic development of companies, the implementation of innovations, and the enhancement of their competitiveness at both national and international levels.

This view is entirely sound and reflects the current realities of the global financial market. Corporate governance is not merely a set of bureaucratic rules, but a strategic tool that transforms a company's internal order into its market value.

Here is a detailed breakdown of how this mechanism operates in practice:

1. Risk Mitigation and Investor Trust.

Investors always factor risk into the cost of capital. If a company has an opaque ownership structure or blurred management accountability, investors perceive this as a "risk premium" and demand higher returns. Key benefits include:

- Quality Reporting. High-quality reporting allows investors to realistically assess the state of the business.

- Protection of Rights. When minority shareholders are confident that their voices are heard and that assets will not be stripped by majority owners, they are more willing to invest funds.

2. Access to "Cheap" Money.

Effective governance directly impacts a company's credit rating. Companies with high standards of corporate governance gain access to international capital markets. Banks and funds offer lower interest rates because they view such structures as stable and predictable partners. These are the "favorable terms" mentioned above.

3. Balance of Interests and Strategic Resilience.

Corporate governance creates a system of checks and balances. This prevents management from making emotional or short-sighted decisions. The presence of independent directors brings external expertise to the company, which is critical for implementing innovations and entering new markets.

4. International Competitiveness.

To enter the international arena (for example, EU or US markets), compliance with OECD principles is mandatory. Without proper corporate governance, a company remains a "local player," closed off from global strategic alliances [3, p. 52-57; 4].

Thus, corporate governance should be viewed not merely as an internal control tool, but as a strategic mechanism for ensuring long-term efficiency and the sustainable development of companies. The results of this analysis confirm the expediency of further improving corporate governance systems to enhance the competitiveness of business entities.

1 Mishchenko V. I., Shkolnyk I. O. Corporate governance in the system of ensuring the competitiveness of enterprises. *Economy and State*. 2020. No. 4. P. 32–38

2. Kryshtal H. The influence of corporate management on economic development and growth. *Management entrepreneurship: trends.* 3(21). pp. 16-24. https://doi.org/10.26661/2522-1566/2022-3/21-02

3. OECD. Principles of Corporate Governance. Paris: OECD Publishing, 2015. 66 p.

4. Corporate governance: theory, practice, mechanisms: monograph / edited by O. V. Kendyukhov. Kyiv: KNEU, 2019. 312 p.

NOVIK IRYNA, Candidate of Economic Sciences, Associate Professor,
NTU "KhPI", Kharkiv

TRADE AGREEMENTS AND INTERNATIONAL TREATIES AS A TOOL OF ECONOMIC DIPLOMACY

Trade agreements and international economic treaties are key instruments of economic diplomacy. They are concluded between governments of countries that agree to establish international trade relations on the basis of a trade agreement. These treaties contribute to the regulation and optimization of economic cooperation between states. They provide a legal basis for the development of mutual trade, investment, protection of the interests of business entities and the creation of favorable conditions for international economic activity, and also help reduce barriers to economic integration and contribute to the stability of economic relations [16].

Types of trade agreements and international treaties

International economic agreements can take various forms and cover a wide range of issues. The main types of such agreements are:

- Bilateral trade agreements are bilateral agreements between two states that establish the rules and conditions of mutual trade. They may cover the regulation of customs duties, import/export quotas, safety standards and other aspects of trade activity. An example of such agreements are free trade agreements between the EU and individual countries, such as Canada (CETA).

- Multilateral trade agreements are multilateral agreements concluded between several states or within international organizations. They are broader in scope and regulate trade relations between a significant number of participants. The most famous example is the Agreement Establishing the World Trade Organization (WTO), which includes over 160 countries.

- Free Trade Agreements (FTAs) are agreements that provide for the elimination or significant reduction of tariffs and other barriers to trade between participants. At the same time, each country can maintain its own customs policy towards third countries. An example is the North American Free Trade Agreement (NAFTA), later replaced by the United States, Mexico and Canada Agreement (USMCA).

- Customs unions are agreements under which states abolish tariffs among themselves and introduce a single customs policy towards third countries. An example is the European Union Customs Union.

- Investment treaties are agreements that regulate the conditions for the protection of foreign investments. They usually provide guarantees against expropriation, protection of investors' rights and dispute resolution mechanisms. An example is Bilateral Investment Treaties (BITs), which are concluded between states to protect investments.

Trade agreements are important in international economic diplomacy, as they define rules and standards that ensure stability and predictability in international trade. The main functions of such agreements are:

Trade liberalization. Trade agreements reduce or eliminate trade barriers, such

as tariffs, quotas, and other restrictions on the import or export of goods. This promotes the free movement of goods and services between countries, increasing trade and economic growth. For example, the European Union has agreements with many countries that promote the free exchange of goods and services.

1. Protecting national economic interests. Agreements help protect the interests of domestic producers, exporters, and investors in international markets. This is especially important for countries seeking to expand their export capabilities or attract foreign investment.

2. Resolving trade disputes. Trade agreements contain mechanisms for resolving disputes between participating countries. They help avoid the escalation of trade conflicts and ensure the peaceful settlement of differences through arbitration or mediation. The World Trade Organization (WTO) plays an important role in this process.

3. Stimulating economic growth. Facilitating trade through agreements helps to increase trade between countries, which in turn has a positive impact on economic growth. For example, the Comprehensive Economic and Trade Agreement between the EU and Canada (CETA) helps to expand export markets and attract investment.

4. Protection of intellectual property. Many trade agreements also contain provisions on the protection of intellectual property rights, which is important for high-tech sectors of the economy. This promotes innovation and stimulates scientific and technological progress.

To effectively implement such agreements, there are mechanisms for monitoring and ensuring their implementation. This is usually done through: international organizations - such as the WTO, the UN or regional organizations (such as the European Union), which monitor compliance with agreements and can act as mediators in resolving disputes; arbitration courts – specialized judicial bodies that consider disputes between states or between states and private entities within the framework of concluded agreements; and working groups – agreements often provide for the establishment of joint committees or working groups that monitor the implementation of agreements and discuss possible changes or improvements.

Examples of successful trade agreements include: the Comprehensive Economic Partnership Agreement between Japan and the European Union (EPA) and the Free Trade Agreement between the United States and South Korea (KORUS FTA).

The EPA is the agreement that opened up new opportunities for trade between the EU and Japan, eliminating 99% of tariffs on goods traded between these economies. It also covers intellectual property protection, services and investment.

The KORUS FTA is one of the most successful bilateral agreements, which has contributed to a significant increase in trade and investment between the two countries, the United States and South Korea.

SERHIICHUK SERHII, PhD in Economics, Associate Professor,
Guarantor of the educational program «Management and Business Administration»
Admiral Makarov National University of Shipbuilding, Mykolaiv

MODERN APPROACHES TO THE INTEGRATION OF SUSTAINABLE DEVELOPMENT PRINCIPLES IN SMEs

Introduction. In the context of aggravating global environmental, social and economic challenges, the integration of sustainable development principles into the activities of small and medium-sized enterprises is becoming crucial for ensuring their long-term competitiveness and sustainability. Rubio-Andrés M. et al.: «Incorporating sustainability into a company's strategy is crucial for long-term success, as it requires firms to consider environmental, social and economic factors in strategic decision-making» [1].

Traditional approaches based on the fragmented implementation of elements of corporate social responsibility are losing their effectiveness, which necessitates the transition to a systematic integration of sustainability principles into the strategic and operational management of enterprises. At the same time, the processes of digitalization of the economy open up new opportunities for increasing the effectiveness of such integration through the use of analytical tools, process automation and the development of interaction with stakeholders. This highlights the need to systematize modern approaches to the integration of sustainable development principles into the activities of SMEs. Jackson P.: «Sustainability has evolved from a peripheral concern to a central aspect of corporate strategy» [2].

Discussion. Despite the growing attention to the issue of sustainable development, the integration of its principles into the activities of SMEs remains fragmented and unsystematic, which is due to limited resources, insufficient level of managerial competencies and lack of clear tools for practical implementation. Additional barriers are the low level of institutional support, the difficulty of adapting international standards to the specifics of SMEs, as well as insufficient integration of digital technologies into business processes. In many cases, enterprises focus on individual elements of sustainability without their coordination with strategic goals, which reduces the overall effectiveness of implementation. This highlights the need to form a holistic scientific and methodological basis for the systematic integration of the principles of sustainable development into the activities of SMEs in the context of the digitalization of the economy. Lyu Y., Liu X., Lu Y.: «Digital transformation significantly enhances ESG performance» [3].

Findings. As a result of the generalization of scientific approaches to the integration of sustainable development principles into the activities of SMEs, the following key approaches have been identified, each of which has specific advantages and limitations:

1. *The resource approach* is based on the use of the enterprise's unique material, financial, human and intellectual resources as the basis for the formation of long-term competitive advantages and sustainable development. Its advantage is the focus on

the internal potential of the enterprise and the possibility of creating individualized development strategies, however, the limitation is the shortage of resources in SMEs and the complexity of their effective transformation into sustainable competitive advantages.

2. *The process approach* involves the integration of sustainable development principles into key business processes of the enterprise, including production, logistics, personnel management and quality control. Its advantage is to ensure the systematic implementation of sustainability principles at the operational level, increase the efficiency of resource use and the possibility of digital monitoring of processes. At the same time, the disadvantage is the need for significant organizational changes, the implementation of management information systems and staff training.

3. *The institutional approach* focuses on the role of state policy, regulatory and legal regulation, international standards and mechanisms for supporting entrepreneurship in creating conditions for the implementation of the principles of sustainable development. Its advantage is the ability to create a favorable environment for the development of SMEs, stimulate environmental and social responsibility of business, but the disadvantage is the dependence on the efficiency of public administration, the instability of the regulatory environment and limited access to support tools.

4. *The stakeholder-oriented approach* is based on the need to take into account the interests of key stakeholders - employees, consumers, partners, the state and society - in the process of making management decisions. Its advantage is to increase the level of trust, form a positive business reputation and develop the social capital of the enterprise. However, the complexity of identifying and balancing the interests of different groups of stakeholders, as well as additional costs of time and resources complicate its practical implementation.

5. *The strategic approach* involves the integration of sustainable development principles into the long-term strategy of the enterprise, including risk management, innovative development and the formation of competitive advantages. Its advantage is to ensure the coherence of economic, social and environmental development goals, focus on long-term sustainability and increase the market value of the enterprise. At the same time, the disadvantage is the complexity of strategic planning in conditions of uncertainty, the need for a high level of management competencies and analytical support.

6. *The digital integration approach* defines digital technologies as a key tool for integrating sustainable development principles into the activities of the enterprise through the use of ESG analytics, digital monitoring, automation of business processes and platform solutions. Its advantage is to increase the transparency of activities, speed of decision-making, efficiency of resource use and the possibility of scaling sustainable practices. However, the limitations are high investment costs, the need for digital competencies, cyber risks and uneven access of SMEs to digital infrastructure.

Liu X., Wang L.: «Digital transformation can be defined as the process of enhancing the effectiveness of data flow, improving the efficiency of factor allocation, and strengthening the core competitiveness of enterprises through the utilisation of digital technologies» [4].

Zhou Z., Yuan Z., He C.: «Digital transformation significantly improves enterprise ESG performance by enhancing green innovation, strengthening internal governance, and improving resource allocation efficiency» [5].

Conclusion. The generalization of modern approaches to the integration of sustainable development principles into the activities of SMEs made it possible to establish that their effectiveness is determined not by isolated application, but by a complex combination of resource, process, institutional, stakeholder-oriented, strategic and digital-integration approaches. It has been proven that it is the synergy of these approaches that ensures the formation of a holistic sustainable development management system, within which the coherence of the economic, social and environmental goals of the enterprise is achieved. It has been determined that a key role in this process is played by digitalization, which acts as a system-forming factor of integration, ensuring the interconnection between different levels of management, increasing the transparency of activities, the efficiency of decision-making and the efficiency of resource use. The use of digital tools contributes to the development of ESG analytics, automation of business processes, improving interaction with stakeholders and the formation of new models of value creation.

The study substantiates that the transition of SMEs to a model of sustainable digital entrepreneurship allows not only to increase their competitiveness and adaptability to external changes, but also to ensure long-term sustainability of functioning in conditions of growing uncertainty. The proposed approaches create a methodological basis for the transformation of SME business models in the direction of sustainable development, based on the integration of innovations, digital technologies and the principles of responsible management.

1. Rubio-Andrés M., Gutiérrez-Broncano S., Linuesa-Langreo J., Sastre-Castillo M. Á. Exploring the reality of corporate sustainability strategy and sales performance in entrepreneurial SMEs: the mediating effect of innovation and sustainability performance. // *International Entrepreneurship and Management Journal*. – 2025. https://doi.org/10.1007/s11365-025-01102-8

2. Jackson, P. The integration of sustainability into corporate strategy: A comparative study of leading sustainable organizations // *Journal of Innovations in Economics & Management.* – 2022. – Vol. 3, No. 1. – P. 37. – URL: https://www.journal-iem.online/3/1/37

3. Lyu Y., Liu X., Lu Y. Digital transformation as an ESG performance catalyst with insights from China's external governance // *Scientific Reports*. – 2025. – Vol. 15. – Article 32589. https://doi.org/10.1038/s41598-025-18120-9

4. Liu X., Wang L. Digital transformation, ESG performance and enterprise innovation // *Scientific Reports*. – 2025. – Vol. 15. – Article 23874. https://doi.org/10.1038/s41598-025-08850-1

5. Zhou Z., Yuan Z., He C. Can digital transformation promote firms' sustainable development? Evidence based on ESG performance // *International Review of Financial Analysis.* – 2025. – Vol. 105. – Article 104434. https://doi.org/10.1016/j.irfa.2025.104434

SHKUROV YEVHEN, PhD in Philology, PhD in Sociology, Associate Professor,
Associate Professor at the Department of Journalism and Advertising,
State University of Trade and Economics, Kyiv

INNOVATIVE DEVELOPMENT AS AN ELEMENT OF TERRITORIAL BRANDING AND INVESTMENT ATTRACTIVENESS

In inter-territorial competition, an investment decision rarely begins solely with an analysis of tax rates, logistics, or labor costs, because before capital enters a territory, that territory must already be read as a space of predictability, competence, and future returns, as S. Anholt convincingly argues [4], later developing this idea within a broader reputational perspective [5]. In this optic, the territorial brand appears not as a decorative addition to policy but as a way of organizing meanings around place, while M. Kavaratzis, G. Warnaby, and G. J. Ashworth [7] associate place branding with broader processes of place-making, representation, and social interaction. For this reason, the investment attractiveness of a territory is shaped not only by economic indicators but also by the way these indicators become visible, interpretable, and persuasive in the public sphere [4; 5].

Within the context of territorial branding, the representation of the state of investment should be regarded as one of the central objectives of reputational management, since place branding emerges as long-term work with several audiences, among which investors occupy a fundamentally important position [9]. As S. Anholt notes, the competitive identity of a territory is a framework in which brand is connected with trade, tourism, investment, and public diplomacy [4], which means that the investment image of a territory cannot be separated from the actual quality of governance decisions.

Accordingly, a territorial brand becomes persuasive when institutional behavior, development strategy, and communication move in the same direction and do not contradict one another. For example, companies that consistently implement and communicate their social responsibility usually have better opportunities to attract investment, since investors are more likely to perceive them as more resilient, reliable, and ethically oriented [1].

In this regard, the model of coordinated brand communications in territorial recovery acquires particular significance, since in wartime and post-war contexts it is precisely the coherence of public messages, visual markers, reputational signals, and strategic narratives that determines whether a territory will be perceived as a space of recovery, innovative capacity, and promising investment engagement [3]. A distinct role within this system is played by the intervention of advertising messages into the communicative fabric of the contemporary city, because it is precisely through such symbolic interventions in urban space that the public perception of place, its innovativeness, its openness to investment, and its overall reputational attractiveness is formed [2].

At the same time, this image is never formed in a vacuum, because the media distribute visibility unevenly and thus set the agenda, as M. E. McCombs and D. L.

Shaw demonstrated [8]. R. M. Entman shows that framing operates at a deeper level, since it determines which cause-and-effect relationships appear plausible, who emerges as a legitimate actor, what is considered a problem, and which solution appears rational [6]. That is why, for an investor, the same territory may appear either as a space of reform, adaptability, and future growth or as an environment of risk, instability, and high transaction costs. In political terms, territorial branding belongs to the broader field of symbolic power. Over time, interpretations of a territory's image settle into the form of durable reputational perceptions that outlast particular information cycles.

This can be seen, for example, in the case of the innovative image of a territory, which often functions as a proxy for assessing investment prospects. According to the World Intellectual Property Organization, Ukraine ranked 66th among 139 economies in the Global Innovation Index 2025, and the same profile records a trajectory from 49th place in 2021 to 57th in 2022, 55th in 2023, 60th in 2024, and 66th in 2025 [10; 11; 12; 13; 14]. Ukraine's position in innovation inputs changed from 76th place in 2021 to 80th in 2025, while its innovation outputs changed from 37th to 54th place [10; 14], which means that the results of innovative activity still remain stronger than the resource and institutional base. For territorial branding, this is of fundamental importance, because in such a situation investment communication should rely not on abstract promises of stability but on verifiable arguments about a territory's capacity to transform limited input resources into measurable results.

Therefore, the investment branding of a territory should not be reduced to the creation of a positive informational background. More precisely, it should be understood as the systematic communication of information about territories, within which verifiable indicators, institutional behavior, and public communication must coincide. In this sense, the territorial brand functions as a mechanism for reducing symbolic uncertainty for external actors, while framing becomes a way of making a complex reality readable without distorting its essential content. Such a combination makes it possible for the investment image of a territory to become a stable element of its competitive identity.

Conclusions. Investments in the context of territorial branding should be understood as a reputationally mediated response of investors to a territory rather than as a simple consequence of purely economic parameters. Within place branding, investment attractiveness is connected with the ability of a territory to present itself as a space of coordinated policies, institutional consistency, and future reliability. Thus, in its investment dimension, the territorial brand performs the function of reducing uncertainty and organizing expectations about place. Agenda-setting and framing act as mechanisms of brand formation, since they determine which characteristics of a territory become publicly significant and how these characteristics are interpreted. The media reflect investment reality and actively participate in the production of its public image. Effective territorial branding in work with investment is possible above all on the condition that development strategy, measurable indicators, and media framing do not contradict one another and communicate a coherent message.

1. Безверхий К. В., Матюха М. М. Аналіз операцій злиття і поглинання суб'єктів господарювання США як передумова розробки його аудиторського забезпечення. Актуальні проблеми сталого розвитку. 2025. Т. 2, № 8. С. 26–36. DOI: https://doi.org/10.60022/2(8)-4S
2. Ковінько М. В., Алданькова Г. В., Пиголенко І. В. Інтервенція рекламних повідомлень у комунікативну тканину сучасного міста та її суспільний аспект. Вісник НТУУ «КПІ». Політологія. Соціологія. Право. 2025. № 1 (65). С. 6–21. DOI: https://doi.org/10.20535/2308-5053.2025.1(65).332516
3. Шкуров Є. Модель узгоджених бренд-комунікацій у відновленні території: воєнний та післявоєнний контексти. Український економічний часопис. 2026. № 12. С. 169–176. DOI: https://doi.org/10.32782/2786-8273/2026-12-27
4. Anholt S. Competitive Identity: The New Brand Management for Nations, Cities and Regions. London : Palgrave Macmillan, 2007. 147 с. DOI: https://doi.org/10.1057/9780230627727
5. Anholt S. Places: Identity, Image and Reputation. London : Palgrave Macmillan, 2010. 168 с. DOI: https://doi.org/10.1007/978-0-230-25128-1
6. Entman R. M. Framing: Toward Clarification of a Fractured Paradigm. Journal of Communication. 1993. Vol. 43, No. 4. P. 51–58. DOI: https://doi.org/10.1111/j.1460-2466.1993.tb01304.x
7. Rethinking Place Branding: Comprehensive Brand Development for Cities and Regions / eds. M. Kavaratzis, G. Warnaby, G. J. Ashworth. Cham : Springer, 2015. 248 с. DOI: https://doi.org/10.1007/978-3-319-12424-7
8. McCombs M. E., Shaw D. L. The Agenda-Setting Function of Mass Media. Public Opinion Quarterly. 1972. Vol. 36, No. 2. P. 176–187. DOI: https://doi.org/10.1086/267990
9. Moilanen T., Rainisto S. How to Brand Nations, Cities and Destinations: A Planning Book for Place Branding. London : Palgrave Macmillan, 2009. 202 с. DOI: https://doi.org/10.1057/9780230584594
10. World Intellectual Property Organization. Global Innovation Index 2021: Ukraine. 2021. URL: https://www.wipo.int/edocs/pubdocs/en/wipo_pub_gii_2021/ua.pdf (дата звернення: 16.03.2026)
11. World Intellectual Property Organization. Global Innovation Index 2022: Ukraine. 2022. URL: https://www.wipo.int/edocs/pubdocs/en/wipo_pub_2000_2022/ua.pdf (дата звернення: 16.03.2026)
12. World Intellectual Property Organization. Ukraine ranking in the Global Innovation Index 2023. 2023. URL: https://www.wipo.int/edocs/pubdocs/en/wipo-pub-2000-2023/ua.pdf (дата звернення: 16.03.2026)
13. World Intellectual Property Organization. Ukraine ranking in the Global Innovation Index 2024. 2024. URL: https://www.wipo.int/edocs/gii-ranking/2024/ua.pdf (дата звернення: 16.03.2026)
14. World Intellectual Property Organization. Ukraine ranking in the Global Innovation Index 2025. 2025. URL: https://www.wipo.int/edocs/gii-ranking/2025/ua.pdf (дата звернення: 16.03.2026)

ТУРИЗМ, ГОТЕЛЬНО-РЕСТОРАННИЙ БІЗНЕС ТА РЕГІОНАЛЬНИЙ РОЗВИТОК В УМОВАХ ТРАНСФОРМАЦІЇ



БОГАЧ ІГОР, здобувач вищої освіти
Науковий керівник – **БАБКО НАТАЛЯ**, к.екон.наук, доц., доцент кафедри економіки, готельно-ресторанного та туристичного бізнесу,
Мелітопольський державний педагогічний університет імені Богдана Хмельницького, м. Запоріжжя

МІЖНАРОДНЕ СПІВРОБІТНИЦТВО У СФЕРІ ТУРИЗМУ ЯК ЧИННИК РОЗВИТКУ ГОТЕЛЬНО-РЕСТОРАННОЇ ІНДУСТРІЇ УКРАЇНИ

У сучасних умовах глобалізації міжнародне співробітництво відіграє важливу роль у розвитку туристичної індустрії та пов'язаних з нею галузей економіки. Туризм виступає не лише економічним сектором, що генерує значні фінансові потоки, але й важливим інструментом міжкультурної комунікації, розвитку міжнародних зв'язків та формування позитивного іміджу держави на світовій арені. Для України розвиток міжнародного співробітництва у сфері туризму набуває особливої актуальності в умовах сучасних соціально-економічних трансформацій та необхідності інтеграції у глобальний економічний простір. Саме тому взаємодія з міжнародними організаціями, участь у глобальних туристичних програмах та налагодження партнерських зв'язків з іншими державами сприяють формуванню нових можливостей для розвитку готельно-ресторанної індустрії країни.

Туристична галузь є однією з ключових складових економіки, що безпосередньо впливає на функціонування готельно-ресторанного бізнесу. Зростання туристичних потоків стимулює розвиток готельної інфраструктури, розширення ресторанного сегмента, підвищення якості послуг та впровадження сучасних стандартів обслуговування. Водночас міжнародне співробітництво дозволяє інтегрувати українську туристичну індустрію у світові ринки, що сприяє підвищенню конкурентоспроможності національного туристичного продукту. Як зазначають дослідники, активізація міжнародних контактів у сфері туризму сприяє залученню інвестицій, розвитку інфраструктури та поширенню сучасних управлінських практик у сфері гостинності [2, с. 41].

У контексті сучасних трансформацій туристичної галузі України важливого значення набуває процес її відновлення та модернізації. Зокрема, повоєнне відновлення туристичної індустрії потребує комплексного підходу, який включає активізацію міжнародного партнерства, залучення іноземних інвестицій та розвиток нових туристичних напрямів. Науковці підкреслюють, що туристична галузь має значний потенціал для економічного відновлення країни, оскільки здатна генерувати робочі місця, стимулювати розвиток суміжних секторів економіки та сприяти формуванню позитивного іміджу держави на міжнародному рівні [1].

Одним із ключових напрямів розвитку міжнародного співробітництва у сфері туризму є участь України у міжнародних туристичних організаціях та програмах. Співпраця з міжнародними інституціями сприяє обміну досвідом, впровадженню інноваційних технологій та використанню сучасних підходів до

управління туристичними ресурсами. Важливу роль у цьому процесі відіграють міжнародні туристичні форуми, виставки та конференції, які дозволяють презентувати туристичний потенціал України на світовому рівні та залучати нових партнерів до співпраці [4, с. 89].

Суттєвий вплив на розвиток готельно-ресторанної індустрії України має процес європейської інтеграції. Наближення до європейських стандартів у сфері обслуговування сприяє підвищенню якості туристичних послуг та впровадженню нових підходів до управління підприємствами гостинності. Європейський досвід демонструє ефективність використання інноваційних технологій у сфері туризму, зокрема цифрових платформ бронювання, систем управління готельними комплексами та сучасних маркетингових інструментів просування туристичного продукту. У цьому контексті інтеграція України до європейського туристичного простору відкриває нові можливості для розвитку готельно-ресторанного бізнесу та розширення міжнародних туристичних потоків [3, с. 229].

Важливою складовою міжнародного співробітництва у сфері туризму є також розвиток партнерських відносин між підприємствами індустрії гостинності різних країн. Такі партнерства можуть реалізовуватися у формі спільних туристичних проєктів, програм обміну фахівцями, міжнародних освітніх програм та інвестиційних ініціатив. Участь українських підприємств готельно-ресторанної індустрії у міжнародних проєктах сприяє підвищенню їх конкурентоспроможності, впровадженню сучасних стандартів обслуговування та розширенню можливостей виходу на міжнародні ринки [5].

Разом з тим розвиток міжнародного співробітництва у сфері туризму супроводжується низкою викликів. До основних проблем належать недостатній рівень розвитку туристичної інфраструктури, обмеженість інвестиційних ресурсів, а також потреба у вдосконаленні державної політики у сфері туризму. Вирішення цих проблем потребує системного підходу, який передбачає реалізацію державних програм підтримки туристичної індустрії, стимулювання інвестиційної діяльності та формування сприятливого бізнес-середовища для розвитку підприємств гостинності [1].

Окрему увагу слід приділити питанням інноваційного розвитку готельно-ресторанної індустрії. Сучасні тенденції розвитку світового туризму свідчать про зростання ролі цифрових технологій, онлайн-платформ бронювання, систем електронного маркетингу та інших інноваційних інструментів управління. Використання таких технологій дозволяє підвищити ефективність функціонування підприємств готельно-ресторанного бізнесу, оптимізувати процеси обслуговування клієнтів та розширити можливості просування туристичних послуг на міжнародних ринках [5].

Крім економічного значення, міжнародне співробітництво у сфері туризму має важливий соціально-культурний аспект. Воно сприяє розвитку міжкультурного діалогу, популяризації національної культури та формуванню позитивного іміджу країни у світовому співтоваристві. Україна володіє значним

туристичним потенціалом, який включає культурно-історичну спадщину, природні ресурси та самобутні традиції гостинності. Ефективне використання цього потенціалу в умовах міжнародної співпраці може стати важливим чинником розвитку національної економіки та підвищення конкурентоспроможності українського туристичного продукту [2, с. 45].

Таким чином, міжнародне співробітництво у сфері туризму виступає важливим фактором розвитку готельно-ресторанної індустрії України. Воно сприяє залученню інвестицій, впровадженню сучасних технологій управління, підвищенню якості туристичних послуг та інтеграції національної туристичної індустрії у світовий економічний простір. Подальший розвиток міжнародного партнерства у сфері туризму потребує активізації державної політики, спрямованої на підтримку підприємств індустрії гостинності, розвиток туристичної інфраструктури та формування сприятливого інвестиційного клімату. У перспективі ефективне використання можливостей міжнародного співробітництва дозволить зміцнити позиції України на світовому туристичному ринку та забезпечити сталий розвиток готельно-ресторанної індустрії.

1. Грищенко, С. І. (2023). Туристична індустрія України: аналіз тенденцій та чинників розвитку в координатах повоєнного відновлення. Економіка та суспільство, (52). https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-52-29
2. Демко, В. С., & Свиноус, І. В. (2023). Потенціал міжнародного співробітництва України в геоекономічному просторі туристичної галузі. Збірник наукових праць Таврійського державного агротехнологічного університету імені Дмитра Моторного. Економічні науки, (48), 38-50. https://doi.org/10.31388/2519-884X-2023-48-38-50
3. Корсак, Р. (2025). Розвиток готельно-ресторанної справи в Україні в умовах європейської інтеграції. Development Service Industry Management, (1), 227-233. https://doi.org/10.31891/dsim-2025-9(31)
4. Семикіна, М. (2024). Міжнародне співробітництво України у сфері туризму і гостинності: сучасні виклики та перспективи. Вісник Національного технічного університету «Харківський політехнічний інститут». Економічні науки, (6), 88-92. https://doi.org/10.20998/2519-4461.2024.6.110
5. Сокира, А. О., & Гончар, Л. О. (2024). Ресурсний потенціал готельно-ресторанного бізнесу України: інноваційні стратегії, адаптація та вихід на глобальний рівень. Маркетингові та організаційні механізми повоєнного розвитку галузі (с. 122). https://repository.kpi.kharkov.ua/server/api/core/bitstreams/0c8ced58-302f-4397-8cb3-4c4fd7e8dcf8/content

БОЙКО ЗОЯ, к.геогр.н., доцент кафедри туризму та економіки підприємства,
Національний технічний університет «Дніпровська політехніка», м. Дніпро

РЕГІОНАЛЬНИЙ РОЗВИТОК ТУРИМУ В УМОВАХ ТРАНСФОРМАЦІЇ

Регіональний розвиток туризму в період трансформаційних змін виступає однією з ключових передумов соціально-економічного зростання територій. Сучасні трансформації, спричинені процесами глобалізації, цифрового розвитку, еволюцією споживчих запитів, а також економічними, політичними та безпековими викликами, мають суттєвий вплив на діяльність туристичної сфери. За таких умов регіони змушені переглядати стратегії розвитку туризму, адаптуватися до нових реалій і більш раціонально використовувати наявний потенціал [5].

Туристична галузь традиційно є важливим чинником регіонального розвитку, оскільки сприяє зайнятості населення, модернізації інфраструктури, зростанню інвестиційної привабливості та формуванню позитивного іміджу територій. У процесі трансформації зростає роль диверсифікації туристичних продуктів. Регіони поступово відходять від орієнтації виключно на масовий туризм і активніше розвивають екологічний, культурний, гастрономічний, сільський та подієвий напрями, що дає змогу розширити цільову аудиторію та знизити рівень сезонності туристичних потоків [3].

Одним із визначальних чинників трансформації регіонального туризму є впровадження цифрових технологій. Застосування онлайн-платформ, соціальних мереж, мобільних додатків і віртуальних турів суттєво змінює механізми просування туристичних локацій та комунікації з відвідувачами. Цифровізація відкриває нові можливості для регіонів з обмеженими ресурсами, дозволяючи їм підвищити рівень впізнаваності на національному й міжнародному рівнях, а також покращити доступність інформації та якість туристичних послуг [1].Не менш важливою є роль сталого розвитку в умовах трансформації. Сучасний туризм дедалі більше орієнтується на збереження природної та культурної спадщини, раціональне використання ресурсів і залучення місцевих громад. Регіональний розвиток туризму має базуватися на балансі між економічними вигодами та соціально-екологічною відповідальністю. Це сприяє довгостроковій конкурентоспроможності регіонів і підвищенню якості життя населення (Табл.1).

В умовах криз і невизначеності особливого значення набуває гнучкість управління туристичною сферою на регіональному рівні. Ефективна співпраця органів влади, бізнесу та громадськості дозволяє швидше реагувати на виклики, розробляти антикризові стратегії та впроваджувати інноваційні рішення. Підтримка локальних ініціатив і малого бізнесу стає важливим інструментом відновлення та розвитку туризму.

Війна є одним із найпотужніших чинників трансформації суспільства, економіки та культурного життя, і туристична галузь у цьому процесі зазнає особливо глибоких змін. Туризм, який традиційно асоціюється з відпочинком,

безпекою та мобільністю, в умовах війни змушений адаптуватися до нових реалій, переосмислювати свої функції, формати та цілі. У таких обставинах відбувається не просто спад туристичної активності, а структурна трансформація всієї галузі [4].

Таблиця 1 - **Приклади регіонального розвитку туризму в умовах трансформації**

Регіон / країна	Напрям трансформації туризму	Конкретні приклади	Результат для регіону
Карпати (Україна)	Перехід до цілорічного туризму	Екотуризм, піші та веломаршрути, зелені садиби, фестивалі гуцульської культури	Зменшення сезонності, зайнятість місцевого населення
Львівщина (Україна)	Розвиток культурного та подієвого туризму	Фестивалі кави, джазу, книжковий форум, цифрове просування міста	Зростання туристичного потоку та іміджу регіону
Одещина (Україна)	Переорієнтація на внутрішній туризм	Винні тури (Шабо), гастрономічні маршрути, екскурсії в дельті Дунаю	Диверсифікація туристичних послуг
Поділля, Вінниччина	Розвиток нішевого туризму	Кам'янець-Подільська фортеця, фестивалі повітряних куль, історичні реконструкції	Залучення туристів до немасових регіонів
Чорнобильська зона	Формування унікального туристичного продукту	Меморіальний та індустріальний туризм, VR-екскурсії	Міжнародна впізнаваність регіону
Каталонія (Іспанія)	Перехід до сталого туризму	Обмеження масового туризму, розвиток малих міст і екотуризму	Зменшення перевантаження та збереження ресурсів

Джерело: складено автором за [1,2]

Однією з ключових умов трансформації туризму під час війни є фактор безпеки**.** Туристичні потоки різко скорочуються або повністю зникають у зонах бойових дій та підвищеного ризику. Це призводить до зміщення акценту на відносно безпечні регіони та розвиток внутрішнього туризму. Безпека стає головним критерієм вибору туристичного напрямку, що змінює географію туризму та структуру попиту [2].

Важливою умовою трансформації є також економічна нестабільність**.** Руйнування інфраструктури, зниження доходів населення, скорочення інвестицій негативно впливають на туристичний бізнес. Одже, війна стимулює пошук нових, менш затратних форм туризму, таких як локальний, соціальний, волонтерський або меморіальний туризм. Підприємці змушені адаптуватися, пропонуючи спрощені, гнучкі та доступні туристичні продукти.

Окремого значення в умовах війни набуває соціально-культурна

трансформація туризму. Туризм починає виконувати не лише рекреаційну, а й освітню, меморіальну та ідентифікаційну функції. Зростає інтерес до місць пам'яті, історії спротиву, національної спадщини. Формується меморіальний та патріотичний туризм, який сприяє збереженню колективної пам'яті та зміцненню національної свідомості [4].

Не менш значущою є роль держави та місцевих громад**.** Під час війни саме вони стають ключовими суб'єктами збереження туристичного потенціалу. Підтримка малого бізнесу, переорієнтація туристичної інфраструктури на гуманітарні потреби, залучення туризму до процесів відновлення територій – усе це формує нову модель функціонування галузі в кризових умовах.

Отже, регіональний розвиток туризму в умовах трансформації є складним, багатовимірним процесом, що потребує системного підходу. Адаптація до змін, впровадження інновацій, орієнтація на сталість та активне використання унікального потенціалу кожного регіону створюють передумови для успішного розвитку туристичної галузі та зміцнення економіки регіонів у цілому. Трансформація туризму під час війни відбувається під впливом різних чинників, таких як, безпекових, економічних, соціальних та технологічних. Попри значні втрати, війна стає поштовхом до переосмислення ролі туризму, його цінностей і пріоритетів. Адаптивність, орієнтація на внутрішні ресурси, цифрові інновації та соціальна відповідальність створюють передумови для майбутнього відновлення туристичної галузі в післявоєнний період.

1. Міжнародний туристичний форум «Туризм в Україні: виклики та відновлення». URL: https://kneu.edu.ua/ua/mijnarodniy_turist/
2. Роїк О. Р., Недзвецька О. В. Шляхи розвитку туристичної сфери України у воєнний період. *Вісник ХДУ*. 2022. № 46. С. 11–15.
3. Сокол Т., Фастовець О. Регіональний вектор розвитку туризму в Україні. *Розвиток методів управління та господарювання на транспорті*, 2022. №1(78), С. 132-144.
4. Трансформація туристично-рекреаційної сфери в Україні: виклики війни, глобальні зміни та інноваційні рішення: колективна монографія / за заг. ред. проф. Г. В. Машіки, Н. Ф. Габчак. Ужгород : Видавництво УжНУ «Говерла», 2025. 360 с.
5. Федорченко В., Федорченко-Кутуєв П., Федорченко Н., Василець О. Туризм – потенціал відновлення та модернізації українського суспільства. *Вісник НТУУ* КПІ. 2022. № 4(56). С. 17–29

ГАЄВСЬКА ІРИНА, здобувач вищої освіти
Науковий керівник – **ІВАНЕНКО ВАЛЕНТИНА**, к.е.н., доцент, доцент кафедри економіки, менеджменту, маркетингу та готельно-ресторанної справи
Житомирський державний університет імені Івана Франка, м. Житомир

СТРАТЕГІЧНЕ УПРАВЛІННЯ ЗАКЛАДОМ ГОТЕЛЬНО-РЕСТОРАННОГО БІЗНЕСУ В УМОВАХ ЦИФРОВОЇ ТРАНСФОРМАЦІЇ ТА СТАЛОГО РОЗВИТКУ

Функціонування підприємств готельно-ресторанного бізнесу сьогодні відбувається в умовах нестабільного та динамічного середовища, що змушує їх переглядати підходи до управління. Зміни у поведінці споживачів, активний розвиток цифрових технологій і зростання ролі екологічних факторів формують нові вимоги до організації діяльності закладів. У таких умовах стратегічне управління перестає бути формальним елементом планування і набуває прикладного значення як інструмент адаптації підприємства до зовнішніх змін.

На відміну від оперативного управління, стратегічний підхід орієнтований на формування довгострокових орієнтирів розвитку. Його зміст полягає не лише у визначенні цілей, але й у виборі способів їх досягнення з урахуванням ресурсних можливостей та ринкових обмежень. При цьому ключовим стає розуміння того, яку цінність підприємство створює для споживача та яким чином вона відрізняється від пропозицій конкурентів. Саме така орієнтація відповідає сучасним підходам до маркетингу, що базуються на формуванні споживчої цінності.

Оцінка зовнішнього середовища є необхідною передумовою формування ефективної стратегії. Вона дозволяє виявити не лише загрози, але й потенційні можливості розвитку. У цьому контексті доцільним є використання підходів, що враховують вплив конкурентних сил на діяльність підприємства. Відповідно до концепції М. Портера, рівень привабливості галузі визначається структурою конкуренції та взаємодією її основних учасників. Для готельно-ресторанного бізнесу це означає необхідність аналізу не тільки прямих конкурентів, але й альтернативних форм задоволення потреб споживачів.

Суттєві зміни у стратегічному управлінні пов’язані з цифровою трансформацією. Впровадження інформаційних технологій змінює як внутрішні процеси підприємства, так і механізми взаємодії з клієнтами. Онлайн-сервіси бронювання, цифрові платформи комунікації та системи управління даними дозволяють не лише оптимізувати діяльність, але й формувати персоналізовані пропозиції. Як показують дослідження у сфері туризму, цифрові технології поступово стають невід’ємною складовою конкурентної стратегії підприємств [2]. Фактично цифровізація трансформує саму логіку управління: від реактивної моделі до проактивної, заснованої на аналізі даних і прогнозуванні поведінки споживачів.

Поряд із зовнішніми чинниками важливу роль відіграє внутрішній

потенціал підприємства. Для закладів ресторанного господарства ключовим елементом залишається організація процесу обслуговування, оскільки саме вона визначає якість кінцевого продукту. Ефективність цього процесу залежить від узгодженості дій персоналу, чіткості стандартів та здатності швидко реагувати на зміну ситуації. У наукових дослідженнях підкреслюється, що якість сервісу прямо пов'язана з рівнем задоволеності клієнтів і їх повторними зверненнями [1]. Таким чином, операційна ефективність виступає не окремим напрямом, а складовою загальної стратегії розвитку підприємства.

Окремого значення в сучасних умовах набуває інтеграція принципів сталого розвитку. Для готельно-ресторанного бізнесу це означає необхідність переходу від традиційних моделей використання ресурсів до більш відповідальних практик. Раціональне споживання сировини, зменшення харчових відходів і оптимізація енергоспоживання стають не лише етичними, але й економічно доцільними рішеннями. За оцінками міжнародних організацій, значна частина харчових ресурсів використовується неефективно, що створює додаткове навантаження на економіку та довкілля [3]. У цьому контексті сталість поступово трансформується з іміджевої характеристики у фактор конкурентної переваги.

Не менш важливою складовою стратегії є інноваційна діяльність. Її роль полягає не тільки у впровадженні нових технологій, але й у зміні підходів до організації бізнесу. Інновації дозволяють підприємствам швидше адаптуватися до змін середовища, експериментувати з форматами обслуговування та створювати додаткову цінність для клієнтів. Водночас їх ефективність залежить від здатності підприємства інтегрувати нововведення у загальну систему управління.

Кадровий аспект стратегічного управління також не втрачає своєї актуальності. У сфері, де значна частина процесів пов'язана з людською взаємодією, рівень підготовки персоналу безпосередньо впливає на результати діяльності. Формування системи навчання, розвиток професійних компетенцій та створення умов для зростання працівників сприяють підвищенню якості послуг і стабільності роботи підприємства. Фактично персонал у готельно-ресторанному бізнесі виступає не ресурсом, а активом, що формує стратегічний потенціал підприємства.

З метою узагальнення ключових напрямів стратегічного управління доцільно виокремити основні елементи, що визначають ефективність діяльності підприємства.

Реалізація стратегічних рішень потребує постійного контролю та оцінювання результатів. Це дозволяє своєчасно виявляти відхилення та коригувати напрями розвитку. У сучасних умовах саме здатність до швидкої адаптації стає визначальною характеристикою ефективного управління.

Таким чином, стратегічне управління у готельно-ресторанному бізнесі є комплексним процесом, що поєднує аналіз середовища, формування

конкурентних переваг, впровадження інновацій та інтеграцію принципів сталого розвитку.

Таблиця 1 - **Основні елементи стратегії управління закладом готельно-ресторанного бізнесу**

Елемент стратегії	Характеристика
Маркетингова стратегія	Формування цінності та орієнтація на потреби споживачів
Конкурентна стратегія	Визначення позицій підприємства на ринку
Операційна стратегія	Оптимізація процесів обслуговування
Інноваційна стратегія	Використання цифрових технологій
Стратегія сталого розвитку	Раціональне використання ресурсів

Його ефективність залежить від узгодженості всіх складових і здатності підприємства реагувати на зміни. Саме це забезпечує не лише поточну результативність, але й довгострокову стійкість розвитку.

1. П'ятницька Н. О. Організація обслуговування у закладах ресторанного господарства. Київ: Центр учбової літератури, 2011. 584 с. URL: https://kipt.com.ua/wp-content/uploads/2019/10/%D0%9E%D1%80%D0%B3%D0%B0%D0%BD%D1%96%D0%B7%D0%B0%D1%86%D1%96%D1%8F-%D0%BE%D0%B1%D1%81%D1%83%D0%B3%D0%BE%D0%B2%D1%83%D0%B2%D0%B0%D0%BD%D0%BD%D1%8F-%D1%83-%D0%B7%D0%B0%D0%BA%D0%BB%D0%B0%D0%B4%D0%B0%D1%85-%D1%80%D0%B5%D1%81%D1%82%D0%BE%D1%80%D0%B0%D0%BD%D0%BD%D0%BE%D0%B3%D0%BE-%D0%B3%D0%BE%D1%81%D0%BF%D0%BE%D0%B4%D0%B0%D1%80%D1%81%D1%82%D0%B2%D0%B0.pdf

2. Buhalis, D., Law, R. Progress in information technology and tourism management: 20 years on and 10 years after the Internet – The state of eTourism research. Tourism Management. 2008. Vol. 29, № 4. P. 609–623. DOI: https://doi.org/10.1016/j.tourman.2008.01.005

3. FAO (Food and Agriculture Organization of the United Nations). Global Food Losses and Food Waste – Extent, Causes and Prevention [Електронний ресурс]. Rome: Food and Agriculture Organization of the United Nations, 2011. URL: https://www.fao.org/3/mb060e/mb060e.pdf

ГАЛЬЧЕНКО ЛАРИСА, керівник відділення економіки
АРКАН УЛЯНА, слухачка відділення економіки
Центр дитячої та юнацької творчості «ЗОРІТ» Новоукраїнської міської ради Кіровоградської області (м. Новоукраїнка)
Кіровоградська Мала академія наук учнівської молоді, м. Кропивницький
Науковий керівник – **ПУГАЧЕНКО ОЛЬГА**, к.е.н, доцент,
доцент кафедри аудиту, обліку та оподаткування,
Центральноукраїнський національний технічний університет, м. Кропивницький

ФОРМУВАННЯ ГАСТРОБРЕНДУ ТЕРИТОРІЇ

Гастробренд – це поняття, яке позначає гастрономічну ідентичність певної території (місцевості, регіону або країни), що вирізняється унікальністю і впізнаваністю. Він відображає харчові та кулінарні традиції території і використовується для формування позитивного іміджу серед туристів і споживачів продуктів чи послуг, а також для підвищення економічного потенціалу цієї території. Гастробренд охоплює традиційні страви, локальні продукти, кулінарні практики, характерні для конкретної території, та складає комплекс унікальних гастрономічних особливостей, що створюють певний образ і закарбовуються в свідомості.

Наразі однією з глобальних проблем суспільного розвитку залишається забезпечення населення продуктами харчування у відповідності до науково обґрунтованих фізіологічних норм, що гарантують відтворення життєдіяльності людини та її активну участь в економічному й соціальному розвитку. У цьому контексті харчова промисловість відіграє ключову роль, оскільки вона формує кінцеві продукти, готові для споживання [1, с. 310]. З точки зору формування гастробренду території, харчова промисловість стає стратегічним інструментом створення унікальної кулінарної ідентичності регіону. Локальні продукти та традиційні страви, вироблені промисловим або ремісничим способом, стають основою гастробренду, який підвищує впізнаваність території, сприяє розвитку гастротуризму та підтримує економічний потенціал місцевості. Таким чином, ефективне виробництво продовольчих товарів і збереження кулінарної автентичності безпосередньо впливають на формування позитивного іміджу території через його гастрономічний бренд.

За даними Всесвітньої туристичної організації, отриманими під час опитування представників 156 країн-учасниць, фуд-туризм відіграє ключову роль у формуванні бренду території. Станом на 2022 рік, 88.2% респондентів вважають гастрономію стратегічним інструментом для розвитку іміджу держави; 67.6% опитаних підтвердили наявність сформованого автентичного гастробренду у своїх країнах, а 32.3% бачать значний потенціал для його подальшого розвитку [3]. Гастрономічні бренди давно стали важливим елементом й міжнародного іміджу держав, виконуючи роль не лише культурного коду, а й інструменту економічного розвитку. Успішні гастробренди поєднують традиційні страви з продуманою стратегією

просування, стандартизацією якості та розвитком суміжних індустрій. Яскравим прикладом є національні страви, що набули глобальної впізнаваності: піца – стала світовим гастробрендом Італії завдяки масштабній мережевій представленості, стабільній якості та стійкій асоціації з італійським стилем життя; суші – символізують поєднання традицій і сучасності Японії, стимулюючи популяризацію східної культури, розвиток ресторанних мереж, експорт продуктів і гастрономічний туризм; круасан – уособлює французький стиль життя і працює як впізнаваний міжнародний маркер країни, підтримуваний кулінарною освітою, фестивалями та туризмом; паелья – є гастрономічною «візитівкою» Іспанії, формує попит на автентичні рецепти серед туристів і сприяє розвитку бренду середземноморського стилю життя.

Ми погоджуємось з думкою, що гастрономічний брендинг території – це «складний комплексний багаторівневий процес, тому його дослідження доцільно будувати на основі системно-структурного підходу, а особливості визначати шляхом застосування методів співставлення та порівняльного аналізу» [2].

Формування гастробренду території – це процес створення та просування унікального кулінарного образу певної місцевості, що поєднує традиції, локальні продукти, кулінарну майстерність і культурну спадщину. Такий бренд покликаний підкреслити автентичність регіону, підвищити його впізнаваність серед туристів і споживачів, а також стимулювати розвиток місцевої економіки через гастротуризм і підтримку виробників харчової продукції.

Формування гастробренду включає кілька ключових етапів: ідентифікація локальних ресурсів (визначення традиційних страв, унікальних інгредієнтів, кулінарних технік і гастрономічних історій, що відображають культурну самобутність території) → створення концепції бренду (формування чіткої ідеї, що поєднує гастрономію, культуру та історію регіону, і передає цінності, які приваблюватимуть споживачів) → просування (популяризація гастробренду через медіа, соціальні мережі, фестивалі, кулінарні тури та партнерства з ресторанами й локальними виробниками) → залучення локальної спільноти (активна участь жителів і підприємств у створенні та підтримці гастробренду, що забезпечує його аутентичність і довгострокову життєздатність).

Отже, якісно сформований гастробренд території підвищує туристичну привабливість, стимулює розвиток локальної економіки та сприяє збереженню культурної спадщини, перетворюючи гастрономію на потужний інструмент.

1. Пугаченко О.Б. Особливості хлібопекарного виробництва та їх вплив на склад і облік запасів. *Наукові праці Кіровоградського національного технічного університету. Економічні науки*. 2009. Вип. 15. С. 310-319. URL: https://dspace.kntu.kr.ua/server/api/core/bitstreams/6248f7bf-86a7-4270-ad7e-b02503d6b224/content (дата звернення: 12.03.2026)
2. Щука Г., Побігун О., Літовка-Деменіна С. Особливості гастрономічного брендингу території. *Економіка та суспільство*. 2025. № 71. DOI: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-71-60
3. World Food Travel Association. 2022. URL: https://www.worldfoodtravel.org (дата звернення: 12.03.2026)

ГАРМАШ СЕРГІЙ, доцент кафедри іноземних мов,
Національний технічний університет «Харківський політехнічний інститут»,
м. Харків

РОЗВИТОК ТУРИСТИЧНОГО БІЗНЕСУ КРАЇНИ У СКЛАДНІ ЧАСИ ВИПРОБУВАНЬ

Безумовно, функціонування туристичного бізнесу за останні десятиліття зазнало суттєвих трансформаційних перетворень в умовах пристосування до швидкоплинних змін внутрішнього та зовнішнього середовищ.

«Слід зазначити, що світова фінансова криза 2008 року, яка торкнулася усіх сфер життєдіяльності людей, підштовхнула розвиток туристичної галузі. Уряди багатьох країн почали приділяти більше уваги цьому сегменту ринку, оскільки саме цей сегмент здатний за відносно короткий час відновити свої позиції та приносити прибуток. Інша ситуація склалася з пандемією COVID-19, коли «відкладені можливості» перетворюються на «втрачені можливості» [1, p. 51]. Це внесло суттєві корективи у функціонування туристичної галузі країни.

«... перебудова вітчизняними підприємствами своєї діяльності в умовах динамічної невизначеності факторів зовнішнього середовища та пристосування до ринкових умов – безперервний процес, але методи досягнення конкурентних переваг та отримання прибутків вже залежать від «якості» людського ресурсу, який здійснює управління – від його морального виміру» [2, с. 269].

За часів пандемії COVID-19 з-за поширення у світі коронавірусу SARS-CoV-2 було опубліковано багато робіт, присвячених аналізу функціонування туристичної галузі як у масштабах країни, так і на регіональному рівнях в таких умовах. Пропонувалося підвести методологічну базу (методика рейтингової оцінки) для оцінки конкурентоспроможності туристичних підприємств, щоб мати можливість робити прогноз розвитку певного туристичного підприємства [3]. З введенням безвізового режиму між Україною та країнами Європейського Союзу було запропоновано економіко-соціальний підхід до аналізу туризму у зв'язку з переорієнтацією українцями напрямків своїх подорожей [4]. Ці пропозиції, безумовно, заслуговують на увагу підприємств туристичної галузі, оскільки мають практичне значення при їхньому застосуванні.

Туристична галузь України зазнала суттєвих збитків та докорінних змін під час бойових дій на території країни, але ця галузь продовжує своє функціонування.

«Безумовно, країни, де туристична галузь продовжувала існувати під час бойових дій на її території, відчувають негативні наслідки. Наприклад, конфлікти можуть призвести до зниження безпеки для відвідувачів, збоїв у готельному бізнесі, руйнуванню частини інфраструктури та знищенню культурних пам'яток. Але головною складовою у цьому аспекті залишається безпека для туристів. Такі країни часто мають складності зі збереженням репутації туристичного напрямку, що може вплинути на притік туристів у майбутньому» [5, с. 1024].

Опитування показало, що майже половина опитаних респондентів продовжують подорожувати під час бойових дій у країні.

Регіональний туристичний бізнес пропонує туристичні маршрути у зруйновані війною міста у рамках «консолідованого туризму».

Етичні питання з цього приводу мало цікавлять тих, хто надає туристичні послуги, оскільки отримання прибутку стало їхньою рушійною силою. Відбуваються трансформаційні зміни не тільки в туристичній галузі, а й в особистості та суспільстві в цілому, оскільки це взаємопов'язаний процес.

Людська природа залишається незмінною. Гасло «хліба та видовищ» залишається для багатьох лейтмотивом їхнього існування при будь-яких обставинах. «Індустрія вражень» задовольняє різноманітний попит певної категорії населення у будь-які часи, а «вірус споживання» та «вірус наживи» за будь-яких умов тільки набирають обертів.

1. Garmash S. New challenges of modernity for Ukrainian tourist industry (compliance program within the framework of logistics management in the conditions of crisis) [Electronic resource] / S. Garmash, P. Pererva // *Management and Entrepreneurship: Trends of Development : electron. sci. j. = Менеджмент та підприємництво: тренди розвитку* : електрон. наук. фах. вид. – 2020. – Vol. 1, iss. 11. – P. 41-52. https://doi.org/10.26661/2522-1566/2020-1/11-03

2. Гармаш С. В. Логістичний менеджмент у сфері надання послуг мобільного зв'язку "по-українськи": проблеми та шляхи виходу з кризової ситуації [Електронний ресурс]. *Актуальні проблеми та перспективи розвитку обліку, аналізу та контролю в соціально-орієнтованій системі управління підприємством* : матеріали 2-ї Всеукраїнської наук.-практ. інтернет-конф., 23 квітня 2019 р. / Полтав. держ. аграрна акад. –Електрон. текст. дані.Полтава, 2019. Ч. 2. С. 267-269.

3. Перерва П. Г., Ілляшенко С. М., Гармаш С. В., Попов М. О. Митне, інформаційне, фінансове, маркетингове та інноваційне забезпечення конкурентоспроможності промислових та туристичних підприємств / П. Г. Перерва [та ін.] // *Вісник Національного технічного університету "ХПІ". Економічні науки = Bulletin of the National Technical University "KhPI". Economic sciences* : зб. наук. пр. – Харків : НТУ "ХПІ", 2019. – № 23. – С. 38-43. https://doi.org/10.20998/2519-4461.2019.23.38

4. Перерва П. Г., Маслак М. В., Гармаш С. В., Попов М. О. Управління митним обслуговуванням промислових та туристичних підприємств в умовах асоціації з Європейським Союзом / П. Г. Перерва [та ін.] // *Вісник Національного технічного університету "ХПІ". Економічні науки = Bulletin of the National Technical University "KhPI". Economic sciences* : зб. наук. пр. – Харків : НТУ "ХПІ", 2019. – № 24. – С. 117-122. https://doi.org/10.20998/2519-4461.2019.24.117

5. Гармаш С. В. Проблемні моменти розвитку туристичної галузі у часи випробувань / Гармаш Сергій // *Актуальні проблеми та перспективи розвитку обліку, аналізу та контролю в соціально-орієнтованій системі управління підприємством* : матеріали 7-ї Всеукр. наук.-практ. конф., 28-29 березня 2024 р. – Полтава : ПДАУ, 2024. – С. 1024-1025.

ГОРБАЧОВА ОЛЕКСАНДРА, студентка IV курсу ВНПЗ «ДГУ», м. Дніпро
Науковий керівник – **ЛИСЕНКО ОЛЕНА**, кандидат економічних наук,
доцент кафедри туристичного та готельно-ресторанного бізнесу,
ВНПЗ «Дніпровський гуманітарний університет», м. Дніпро

РОЗВИТОК КУЛЬТУРИ ЧАЮВАННЯ В УКРАЇНІ

В кожній країні своя культура споживання чаю. Чай є частиною давньої традиції. Для суспільства в-цілому, його історія почалась в Китаї 5000 років тому [1]. Сьогодні існує п'ять видів чаю. Це - білий чай, зелений, улун, чорний (червоний) чай та пуер. Всі вони походять з рослини Camellia sinensis (Камелія китайська). І отримуються ці види чаю шляхом окислення (білий чай, зелений, улун, чорний чай) або шляхом ферментації (пуер).

Окислення є хімічною реакцією поєднання ферментів чайного листа з киснем. Саме тривалість цього процесу і створює відповідний вид чаю. А саме:

- Білий чай відрізняється мінімальними втручанням. Перші чайні бруньки зривають (3-4 верхніх листочки) і висушують на сонці. Процес окиснення іде повільно та торкається не більше як 12% поверхні чайної сировини. Смак такого чаю - солодкий та квітковий.

- Зелений чай - процес окислення триває доти, доки чайне листя залишається зеленим. Після збирання чайні листя нагрівають. В Китаї - листя чаю просмажують в глибоких воках (це пательні), а в Японії - обробляють парою. Смак чаю - горіховий або трав'яний та морський.

- Улун (напівокислений) чай. Чайні листя після збирання зминають, дають йому потемніти але потім процес зупиняють нагріванням. Смаки чаю - квіткові та горіхові.

- Чорний (червоний) чай. Чайні листя зминають дуже сильно. Листя сильно темніє та з'являються смаки меду та фруктів.

- Чай пуер. Процес ферментації є іншим - це дія бактерій, дріжджів, грибків на чайне листя. Йому передує базова обробка як у зеленого чаю, а потім сировину складають у купи, де вона дозріває досить довгий період і набуває певного земляного смаку.

Зведемо отримані дані в Табл. 1.

Таблиця 1 - **Види, процес обробки та смаки чаю**

	Вид чаю	Процес обробки	Смакові нотки
1	Білий чай	Окислення	Солодкий та квітковий смак.
2	Зелений чай	Окислення	Горіховий, трав'яний, морський смаки.
3	Улун	Окислення	Квітковий та горіховий смак.
4	Чорний (червоний) чай	Окислення	Смаки меду та фруктів.
5	Пуер	Ферментація	Земляний смак.

Джерело: розроблено на основі [1].

Сьогодні в Україні спостерігається одна з найрозвиненіших, з точки зору споживання, чайних культур в світі. Такі ж самі тенденції існують в Німеччині,

Португалії, Англії. В багатьох інших країнах частіше споживають каву [2].

Історично культура споживання чаю розвивається в Україні приблизно з 1700 р. Це - період Гетьманщини. Раніше споживали трав'яні збори. Відомо, що в ті часи заможні родини споживали зелений чай та пуер. Цьому сприяло географічне розташування країни. Тут перетиналось багато торгівельних шляхів. Чай споживали, як правило, в родинному колі. В торгівельних колах частіше пили каву.

На сьогодні в Україні перший за популярністю - чорний чай (80% споживання). Це - середньо листовий, цейлонський, індійський, кенійський, або китайський чаї. Популярні також зелений, чорний з бергамотом, трав'яний, каркаде та ройбуш - південно африканський чай, схожий на шипшину. Але найвідоміший тренд - чай матча. Він містить L-теанін, що дозволяє тримати організм в тонусі [3]. Чай матча має антиоксидантну дію та вважається самим ароматним зеленим чаєм. Цей чай підтримує роботу серця та допомагає схуднути.

Зелений чай матча є корисним джерелом протеїну, вітаміну А та заліза. В 100 г порошкоподібного чаю матча міститься:

- протеїни - 50 г.,
- вітамін А - 5 000 ме,
- залізо - 18 мг.
- вуглеводи - 0 г.,
- жири - 0 г.,
- енергетична цінність - 300 ккал.

Торгівельні марки в Україні приділяють увагу купажуванню, тобто, процесу змішування різних сортів чаю для отримання унікальних смаків та якості напою [4]. Але в Україні може розвиватись власне, хоч і невелике виробництво чаю. Camellia Sinensis росте в Україні на Червоній горі біля м. Мукачево в Закарпатті. Це - залишки радянської експериментальної плантації чаю, яка була залишена без уваги на багато років. Але майже 200 чайних кущів пережили без догляду 70-ти річний період і холодні гірські зими. Ділянку було знову знайдено в 2019 році. Це - най північніша плантація чаю в світі. Вона крихітна і зараз доглядається ентузіастами, які два рази на рік, весною обрізають, а восени - накривають чайні кущі. Волонтери формують здорову структуру кущів щоб відродити плантацію. Зараз там росте приблизно 350 кущів чаю.

В 2020 р. волонтери підготували невелику партію чаю улун «Червоний Шаркань» з цієї плантації. Його спробували та дегустували на Kyiv Tea Festival, а також у Франції та Британії. Чай визнали відповідним найвищим стандартам. І це - початок українського чайного фермерства.

Вважається, що чай - не тільки напій а і спосіб життя. Це особливо підкреслюють східні культури. Вони говорять, що чай повертає людину до сенсу життя, до простоти та поваги до всього існуючого. Тому східні чайні

церемонії - це не про ціну, а про цінність.

Що стосується саме розповсюдження та вживання чаю, в Японії набирають популярності пуери. Вважається, що колекції чаїв марки пуер це так само престижно, як колекції вин. А в Китаї набувають популярності чаї для зміцнення здоров'я, детокс-чаї та чаї без кофеїну.

Висновок. Сучасна культура споживання чаю є феноменальною. Вона не про те, щоб щось привласнювати. Вона про відчуття, затишок, рівновагу, спокій і просто про буття.

1. Чай як частина традиції: Від давніх ритуалів до вашої улюбленої чашки. URL : https://surkoff.com.ua/chai-yak-chastyna-tradytsii-vid-davnikh-rytualiv-do-suchasnykh-zvychok/?srsltid=AfmBOopZf19InXxJlJPfr6Ds7ow2vSN2OFxog6E8nqAIbBb7zMk86hpE
2. Тренд на матча та чай як ритуал. URL : https://nv.ua/ukr/food/eat/chay-v-ukrajini-yak-rozvivayetsya-galuz-yaki-ye-trendi-na-sogodni-ta-chi-naspravdi-detoks-chay-pracyuye-50492442.html
3. Чай матча – які його ефекти та що потрібно знати про нього? https://gymbeam.ua/blog/uk/chai-matcha-yaki-yoho-efekty-ta-scho-potrib/?utm_source=google&utm_medium=cpc&utm_campaign=SRCH%20-%20BLOG%20%23DSA&utm_id=22041227266&gad_source=1&gad_campaignid=22041227266&gbraid=0AAAAAC426vQqpcSTAJjAn985XTeA2bn9X&gclid=EAIaIQobChMIsbjVhL6GkwMVjan9BR19RSWiEAAYASAAEgKhePD_BwE
4. Чайна культура в Україні. Відродження українського чаївництва. URL : https://esotera.space/practice/tea-ceremony/tea-culture-in-ukraine/

ДЕМЯНЮК ЗЛАТА, здобувач вищої освіти
Науковий керівник – **ІВАНЕНКО ВАЛЕНТИНА**, к.е.н., доцент, доцент кафедри економіки, менеджменту, маркетингу та готельно-ресторанної справи
Житомирський державний університет імені Івана Франка, м. Житомир

БЕЗБАР'ЄРНІСТЬ У ЗАКЛАДАХ РЕСТОРАННОГО ГОСПОДАРСТВА ЯК ЧИННИК ІНКЛЮЗИВНОГО РОЗВИТКУ СФЕРИ ПОСЛУГ

Сучасний розвиток ресторанного бізнесу характеризується посиленням ролі соціальної відповідальності та орієнтацією на принципи інклюзивності, що передбачає забезпечення рівного доступу до послуг для всіх категорій населення. У цьому контексті особливого значення набуває концепція безбар'єрності, яка передбачає створення середовища, доступного незалежно від віку, стану здоров'я чи фізичних можливостей людини. Відповідно до сучасних наукових підходів, доступність є не лише соціальною необхідністю, а й важливим фактором підвищення конкурентоспроможності підприємств сфери гостинності.

Безбар'єрність у закладах ресторанного господарства охоплює комплекс заходів, спрямованих на усунення фізичних, інформаційних, комунікаційних та організаційних бар'єрів. Фізичні бар'єри включають архітектурні перешкоди, такі як відсутність пандусів, вузькі дверні прорізи, недоступні санітарні приміщення. Інформаційні бар'єри проявляються у відсутності адаптованих форматів меню, зокрема шрифту Брайля або цифрових альтернатив. Комунікаційні бар'єри пов'язані з недостатньою підготовкою персоналу до взаємодії з людьми з інвалідністю або іншими маломобільними групами населення. Організаційні бар'єри полягають у відсутності адаптованих санітарних зон, меблів тощо.

Концепція універсального дизайну, започаткована Р. Мейсом, передбачає створення продуктів і середовищ, які можуть використовуватися максимально широким колом людей без необхідності додаткової адаптації [1]. Такий підхід дозволяє інтегрувати принципи доступності ще на етапі проєктування закладу, що є більш ефективним порівняно з подальшим переобладнанням. Універсальний дизайн базується на принципах рівності використання, гнучкості, простоти та інтуїтивності, що сприяє формуванню комфортного середовища для всіх відвідувачів.

Варто зазначити, що безбар'єрність має не лише соціальне, а й економічне значення. За оцінками міжнародних досліджень, доступне середовище сприяє залученню ширшої аудиторії споживачів, включаючи осіб з інвалідністю, людей похилого віку, сім'ї з дітьми, що, у свою чергу, підвищує рівень доходів підприємств [2]. Крім того, формування інклюзивного середовища позитивно впливає на імідж закладу та рівень лояльності клієнтів. Доступність також розглядається як один із ключових напрямів розвитку сучасного туризму, що забезпечує можливість незалежного та гідного користування послугами для всіх категорій населення .

Вочевидь, впровадження стандартів безбар'єрності не лише забезпечує рівні права, а й розширює клієнтську базу, покращуючи репутацію закладу.

Детальні рекомендації щодо облаштування можна знайти у довіднику «Гостинність без бар'єрів» [2].

Особливу увагу слід приділити цифровізації процесів обслуговування, яка відкриває нові можливості для забезпечення доступності. Використання QR-меню, мобільних додатків, онлайн-замовлення та безконтактних технологій дозволяє зменшити бар'єри у взаємодії між клієнтом і закладом. Такі рішення є особливо актуальними для осіб із порушеннями зору або слуху, а також для людей із обмеженою мобільністю.

Водночас впровадження безбар'єрності вимагає комплексного підходу, що включає не лише технічні рішення, а й підготовку персоналу. Працівники закладів ресторанного господарства повинні володіти навичками інклюзивної комунікації, розуміти потреби різних категорій відвідувачів та забезпечувати належний рівень сервісу. Це сприяє формуванню культури обслуговування, орієнтованої на повагу до гідності кожної людини.

Серед ключових напрямів забезпечення безбар'єрності в закладах ресторанного господарства можна виділити:

1. Архітектурна доступність – облаштування входів пандусами, безпечних проходів, адаптованих санвузлів.
2. Інформаційна доступність – впровадження альтернативних форматів меню (QR-коди, аудіоменю, великі шрифти).
3. Підготовка персоналу – навчання основам інклюзивної комунікації.
4. Цифровізація сервісу – використання мобільних додатків для замовлення та оплати.
5. Універсальний дизайн – створення простору, зручного для всіх категорій користувачів.

Таким чином, безбар'єрність у закладах ресторанного господарства слід розглядати як стратегічний напрям розвитку, що поєднує соціальну відповідальність, економічну ефективність та інноваційний підхід до організації обслуговування. Впровадження принципів доступності сприяє формуванню інклюзивного середовища, підвищенню конкурентоспроможності підприємств та забезпеченню сталого розвитку сфери гостинності.

1. Довідник «Гостинність без бар'єрів». URL: https://drive.google.com/file/d/12EabNqq9KgYYs28Xv8el_Fp_MAN50-Iy/view?fbclid=IwAR21BhsO2bl91_TzbrFxaBX4o0Vf7-Wq4HWECnd1ZLZwVpIbnrv5YYiwb3c
2. Mace, R. L. (1998). Universal Design in Housing. Assistive Technology, 10(1), 21-28. https://doi.org/10.1080/10400435.1998.10131957.
3. Buhalis, D. & Darcy, S. (2011). Accessible Tourism: Concepts and Issues. Tourism Planning & Development, 8(4), 467-468. https://doi.org/10.1080/21568316.2011.603886

ДЗЯПКА АНДРІЙ, здобувач вищої освіти
Науковий керівник – **ЦВІЛИЙ СЕРГІЙ**, к.е.н., доцент,
доцент кафедри туристичного, готельного та ресторанного бізнесу,
Національний університет «Запорізька політехніка», м. Запоріжжя

ПОВОЄННЕ СТАНОВЛЕННЯ ВІТЧИЗНЯНОГО РИНКУ ТУРИЗМУ

Формування в Україні сучасного, ефективного та конкурентоспроможного туристичного комплексу потребує розв'язання низки ключових завдань, а саме: удосконалення нормативно-правового забезпечення та механізмів державного регулювання туристичної діяльності, становлення повноцінного туристичного ринку на засадах розвитку конкуренції, поглиблення спеціалізації та кооперації між туристичними підприємствами, створення сприятливих умов для розвитку внутрішнього й в'їзного туризму, інтеграція національної туристичної галузі до світового ринку, розширення міжнародної співпраці у сфері туризму [2].

У повоєнний період реалізація завдань потребуватиме прискорених темпів, оскільки вони пов'язані з формуванням нового позитивного іміджу держави в контексті тренду «Україна, що перемогла у війні». Маючи значний туристично-рекреаційний потенціал, в умовах повоєнного відновлення бізнесу країна володіє об'єктивними умовами для становлення країною з розвиненою туристичною інфраструктурою. Традиційно обслуговування туристів забезпечується широким колом підприємств, установ і організацій [1]. Глобалізація туристичного бізнесу та трансформація у сферу комплексного обслуговування зумовлені активізацією регіональних і міжнародних туристичних обмінів, а також значною просторово-часовою дистанцією між виробниками туристичних послуг і їх споживачами. Це проявляється, у попередньому продажу турів і географічній розосередженості постачальників окремих послуг: готелів, ресторанів, транспортних компаній та інших суб'єктів. Відтак діяльність сучасного туристичного підприємства є організованим процесом, у межах якого поєднуються фінансові ресурси, рекреаційний потенціал територій, засоби виробництва та трудові ресурси для створення й реалізації комплексного туристичного продукту [3].

Туристичне підприємство виступає самостійним господарюючим суб'єктом із правами юридичної особи, який, використовуючи власне або залучене майно та працю колективу, здійснює виробництво продукції, виконання робіт чи надання послуг. Воно має можливість займатися дозволеною законодавством господарською діяльністю, самостійно формувати програму розвитку, обирати постачальників і споживачів, а також розпоряджатися прибутком після виконання податкових та інших обов'язкових фінансових зобов'язань.

В туризмі функціонують комерційні організації-резиденти України. Усі юридичні особи (як комерційні, так і некомерційні) що беруть участь у створенні туристичного продукту, виступають суб'єктами господарювання. За таких умов ключовими учасниками туристичної діяльності є виробник і

гуртовий продавець турів (туроператор), виконавці окремих туристичних послуг (контрагенти), роздрібний продавець (турагент) та безпосередній споживач – турист.

Контрагентами туроператорів виступають фірми розміщення, харчування, транспорту, страхування, екскурсійні, культурно-розважальні, спортивні, лікувально-оздоровчі заклади та інші суб'єкти. Вони діють на національному і на міжнародному рівнях, надаючи послуги, що інтегруються у сформований тур. Роздрібну реалізацію туристичного продукту здійснюють туристичні агенти, тоді як турист виступає кінцевим споживачем, який купує або планує придбати туристичні послуги для задоволення особистих потреб.

У практиці допускається поєднання функцій різними суб'єктами ринку туризму. Організації і підприємці, які на підставі ліцензії формують, просувають і реалізують туристичний продукт, належать до туроператорів. Натомість суб'єкти, що здійснюють лише просування і продаж, визначаються як туристичні агенти. Туроператори часто взаємодіють із кінцевими споживачами саме через агентську мережу. На підставі договорів агенти отримують право реалізовувати сформований продукт, причому обсяг їх функцій залежить від умов співпраці.

Незважаючи на обмеженість фінансових ресурсів і ринкового охоплення, туристичні агенти відіграють важливу роль у просуванні туристичного продукту, оскільки саме через них реалізується більшість турів, створених туроператора. Останні ж виконують провідну функцію у формуванні комплексних пакетів послуг і забезпеченні їх подальшого продажу через партнерські канали.

Фахівці відзначають, що найбільший вплив на розвиток туризму у післявоєнний період матимуть такі сегменти, як готельний бізнес, транспортна інфраструктура, туроператорська діяльність, глобальні системи бронювання та туристичні агентства. Зокрема, підприємства розміщення становлять основу будь-якого туристичного продукту, оскільки послуги проживання є обов'язковою складовою практично кожної подорожі чи відпочинку.

У процесі формування національного туристичного ринку в умовах повоєнного відновлення доцільно орієнтуватися на концепцію сталого розвитку туризму. Для її реалізації важливо визначити ключові напрями діяльності: державну підтримку туристичної сфери, залучення іноземних інвестицій, активне використання інтернет-технологій для популяризації нових туристичних об'єктів, забезпечення оптимального співвідношення «ціна – якість» на ринку послуг. Перспективним є створення тематичних маршрутів пам'яті, пов'язаних із подіями війни, організація заходів збереження історичної пам'яті, патріотичне виховання населення та формування нової туристичної привабливості країни.

1. Трусова Н.В., Цвілий С.М. Стійкий безпечний інноваційний розвиток у вітчизняній територіальній туристичній дестинації. *Інтелект XXI.* 2023. №2.С. 42-50. DOI:

https://doi.org/10.32782/2415-8801/2023-2.7.
2. Цвілий С.М. Методологічний підхід до оцінювання інноваційних стимулів постконфліктному відновленні індустрії туризму. *Вісник ХНТУ.* 2023. № 3(86). С. 189-197. DOI: https://doi.org/10.35546/kntu2078-4481.2023.3.26..
3. Цвілий С.М., Корнієнко О.М. Посткоронавірусне відновлення бізнес-активності мікропідприємств сфери гостинності регіону. *Вчені записки ТНУ імені В.І. Вернадського.* 2021. № 32(71). С. 73–78.

ДОВБНЯ АЛІСА, здобувач вищої освіти
Науковий керівник – **ЦВІЛИЙ СЕРГІЙ**, к.е.н., доцент,
доцент кафедри туристичного, готельного та ресторанного бізнесу, Національний університет «Запорізька політехніка», м. Запоріжжя

ПОВОЄННА ЕКОНОМІЧНА БЕЗПЕКА ТУРИСТИЧНИХ КОМПАНІЙ

В центрі уваги суб'єктів вітчизняного бізнесу в туризмі в післявоєнному відновленні сфери обслуговування повинна бути безпека туриста на всіх етапах подорожі. З цієї позиції, безпека туристичної компанії є складовою безпеки споживача. Ключовим елементом загальної безпеки є економічна безпека.

Науковці трактують економічну безпеку туристичного підприємства як такий стан корпоративних ресурсів (фінансового капіталу, управлінського персоналу, інформаційного забезпечення) і підприємницького потенціалу, за якого забезпечується максимально результативне використання для стабільного функціонування та динамічного розвитку, а також мінімізація впливу внутрішніх і зовнішніх загроз [2]. У контексті післявоєнного відновлення туристичного бізнесу в Україні та посилення конкурентної боротьби між суб'єктами бізнесу особливо актуалізується проблема формування системи економічної безпеки, яка виступає передумовою збереження стійких позицій компаній на внутрішньому і на міжнародному туристичному ринку. З огляду на це до структури економічної безпеки туристичної сфери доцільно відносити екологічну, фінансову, інвестиційну, соціальну, інноваційну та інші функціональні складові безпеки.

Узагальнення наукових підходів дозволяє зробити висновок, що поняття безпеки у туристичній діяльності є багатокомпонентним і має різні трактування. Водночас можна виокремити базові елементи цього явища: забезпечення безпеки туристів, гарантування стабільності діяльності суб'єктів туристичного ринку та держави, а також охорону навколишнього природного середовища. Економічна безпека охоплює всі напрями функціонування туристичного підприємства, тому потребує системного контролю та постійного моніторингу. Навіть незначні зміни в окремих її складниках можуть суттєво впливати на загальний рівень безпеки через їх взаємозалежність. Світова та вітчизняна практика розвитку роздрібних мереж реалізації туристичних продуктів свідчить, що саме синергія між елементами системи управління в повоєнному періоді розвитку дозволить забезпечити високі темпи зростання та підтримувати конкурентоспроможність у післявоєнних умовах функціонування ринку [1].

Ефективне забезпечення економічної безпеки передбачає своєчасне виявлення та прогнозування потенційних загроз, здатних негативно позначитися на діяльності туристичного підприємства. Аналіз наукових джерел свідчить про відсутність уніфікованої класифікації таких загроз: найчастіше їх поділяють на внутрішні та зовнішні, не деталізуючи зміст окремих груп [3]. З метою оцінювання рівня економічної безпеки доцільно застосовувати систему

відповідних показників та індикаторів, які відображають ступінь захищеності підприємства та ефективність використання його ресурсного потенціалу.

Процес забезпечення економічної безпеки туристичної компанії має включати ідентифікацію, аналіз і оцінювання загроз за кожним функціональним напрямом діяльності підприємства з подальшою розробкою комплексу превентивних заходів. Повоєнна система оцінювання повинна базуватися на взаємопов'язаних етапах і методичних підходах, що дають змогу своєчасно виявляти господарські ризики, визначати їх вплив і знижувати рівень небезпеки до прийнятних меж із мінімальними витратами корпоративних ресурсів.

Потреба у забезпеченні економічної безпеки в умовах післявоєнної трансформації туристичної галузі обумовлена необхідністю підтримання стабільності діяльності підприємств і досягнення стратегічних цілей їх розвитку. Рівень безпеки значною мірою залежить від здатності управлінського персоналу та фахівців своєчасно запобігати потенційним загрозам і нейтралізувати негативні наслідки впливу чинників внутрішнього та зовнішнього середовища. До джерел таких впливів можна віднести як свідомі чи несвідомі дії посадових осіб, державних інституцій, міжнародних організацій або конкурентів, так і об'єктивні обставини – зміни фінансової кон'юнктури, технологічні прориви, форс-мажорні ситуації тощо. Відповідно, негативні чинники можуть мати як об'єктивний характер (незалежний від діяльності компанії), так і суб'єктивний, що виникає внаслідок управлінських помилок і неефективної організації роботи.

Основою формування дієвої системи безпеки є розвиток відповідних науково-методичних підходів, які мають охоплювати уніфікацію термінологічного апарату, дослідження процесів цифровізації управління безпекою, створення превентивних управлінських технологій, а також формування організаційно-економічного механізму забезпечення економічної безпеки туристичного підприємства у післявоєнний період.

Загалом ефективне вирішення проблеми безпеки у сфері туристичної діяльності безпосередньо залежить від чіткого та однозначного розуміння ключових категорій, які використовуються у цій сфері. Йдеться насамперед про такі поняття, як «небезпека», «ризик» і «безпека», що перебувають у тісному взаємозв'язку та мають відносну самостійність. Саме тому розкриття повоєнного змісту категорії безпеки як певного стану можливе лише за умови глибокого усвідомлення сутності небезпек і ризиків, які її формують.

1. Tsviliy S., Vasylychev D., Gurova D. Improvement of the qualification of small & micro-enterprise staff in the crisis conditions of business transformation. *Економічний вісник ДВНЗ «УДХТУ»*. 2020. №1(11)/20. С. 50-60.
2. Tsviliy S., Vasylychev D., Halan O. Postcoronavirus transformation of economic security of micro-enterprises of the regional sphere of tourism. *Підприємництво і торгівля*. 2021. С. 59–65.
3. Zaitseva V., Tsviliy S., Gurova D., Korniienko O., Mamotenko D. Postcoronavirus formation of tourist micro-business of the region on the basis of economic security. *Management, finance, economics: modern problems and ways of their solutions* : *collective monograph*. USA. Boston: Primedia eLaunch, 2021. P. 172.

ДОВГАЛЬ ДАНИЛО, здобувач вищої освіти
Науковий керівник – **ЦВІЛИЙ СЕРГІЙ**, к.е.н., доцент,
доцент кафедри туристичного, готельного та ресторанного бізнесу, Національний університет «Запорізька політехніка», м. Запоріжжя

ОРГАНІЗАЦІЯ БЕЗПЕЧНОЇ ПРАЦІ ПЕРСОНАЛУ В ГОТЕЛІ

Для готелів значної ваги набуває корпоративна соціальна відповідальність, що передбачає ведення бізнесу відповідно до загальних глобальних цінностей, серед них важливе місце займають гостинність, справедливе ставлення до працівників і партнерів, дотримання екологічних зобов'язань [3]. До складових корпоративної соціальної відповідальності належать забезпечення гідної оплати праці, режиму робочого часу, умов праці, охорона здоров'я персоналу, гарантії захисту від необґрунтованого звільнення. Водночас значну роль відіграють елементи корпоративної культури, зокрема етичність і прозорість діяльності, екологічна орієнтованість, розвиток волонтерських та благодійних ініціатив.

Після війни функціонування готелів важливим напрямом корпоративної відповідальності стане впровадження здоров'язберігаючих технологій у концепції готельного сервісу та створення умов для підтримання і зміцнення здоров'я працівників. Це містить популяризацію принципів здорового способу життя та підвищення загального рівня добробуту персоналу. Сучасна практика засвідчує, що екологічна орієнтація готельного бізнесу вже виступає одним із чинників вибору для споживачів і сприяє формуванню стабільного попиту на послуги. Така орієнтація проявляється у використанні екологічних матеріалів під час будівництва та експлуатації об'єктів, впровадженні ресурсозберігаючих технологій, раціональному поводженні з відходами та безпечному сервісі.

Загострення екологічних проблем підвищує конкурентоспроможність готелів, розташованих у природно чистих регіонах. Одним із провідних напрямів інноваційного розвитку та важливою умовою забезпечення сталості функціонування готельних підприємств є екологічне будівництво, спрямоване на мінімізацію негативного впливу на довкілля та здоров'я людини. Використання екологічних інновацій у процесі зведення та експлуатації готельних будівель забезпечує економічні переваги, зокрема за рахунок зменшення витрат ресурсів як на етапі будівництва, так і під час подальшої експлуатації об'єкта [1].

Загалом формування соціальної відповідальності у сфері гостинності значною мірою стало реакцією на суспільний запит з боку споживачів і громадськості, що був пов'язаний із критикою щодо забруднення довкілля, порушення прав людини та використання недобросовісних трудових практик [2]. На підприємствах індустрії гостинності запроваджено різноманітні інструкції з охорони праці та безпеки, яких мають дотримуватися працівники. Проте ці документи не завжди визначають відповідальність власників і менеджменту за створення безпечних умов праці з урахуванням сучасних здоров'язберігаючих підходів. Водночас рівень безпеки робочого середовища безпосередньо впливає на ефективність діяльності підприємства. Зменшення

кількості виробничих травм і нещасних випадків сприяє зниженню витрат на ліквідацію, підвищенню задоволеності персоналу, зменшенню простоїв і потреби у повторному навчанні. Безпечні умови праці формують відчуття турботи від роботодавця, що підвищує лояльність працівників і сприяє їх тривалішому перебуванню на підприємстві.

У зв'язку з цим готельним підприємствам необхідно на організаційному рівні приділяти особливу увагу захисту фізичного та психоемоційного здоров'я персоналу шляхом упровадження здоров'язберігаючих технологій. Серед практичних заходів доцільно передбачати на етапі проєктування готелів створення комплексних систем вентиляції номерного фонду та виробничих приміщень із функцією очищення повітря, впровадження систем моніторингу мікроклімату, регулярне проведення інструктажів із техніки безпеки та навчання персоналу безпечним методам виконання робіт із використанням засобів індивідуального захисту. Важливим є застосування сертифікованих нетоксичних засобів для прибирання замість агресивної хімії, оптимізація чисельності працівників у зміні на основі нормування робочого часу, використання цифрових прийомів для зберігання і оперативного оновлення документації з охорони праці.

Використання цифрових комунікацій забезпечує оперативний доступ працівників до стандартних операційних процедур і документації з питань безпеки, що підвищує здатність персоналу швидко та результативно реагувати на надзвичайні, критичні ситуації. Важливим напрямом є організація навчальних тренінгів і відеосемінарів із застосуванням підходів емоційного інтелекту, які сприяють формуванню емпатійності, посиленню внутрішньої мотивації та розвитку позитивного ставлення до професійної діяльності. Уваги потребує економічне обґрунтування для власників і потенційних інвесторів необхідності встановлення конкурентного рівня оплати праці. Орієнтація на використання низькооплачуваної робочої сили може негативно впливати на якість сервісу, знижувати професійні стандарти у сфері гостинності та, як наслідок, підривати довіру споживачів до національного готельно-туристичного сектору.

Таким чином, комплексний розвиток складових корпоративної соціальної відповідальності на основі здоров'язберігаючих технологій, позитивно впливає на розробку бренду готеля, сприяє залученню кваліфікованих кадрів, підвищує ефективність процесів найму, мотивації, утримання, покращує цифри бізнесу.

1. Цвілий С., Кукліна Т. Стратегічний підхід до системи безпеки в готелях. *Туристичний та готельно-ресторанний бізнес в Україні: проблеми розвитку й регулювання*: матеріали XIII міжнар. наук.-практ. конф., Черкаси, 24–25 березня 2022 р. Т.1. Черкаси: Черкас. держ. технол. ун-т, 2022. С. 96–99.

2. Tsviliy S., Gurova D., Kuklina T. Marketing competitiveness of hotel and restaurant enterprise: theoretical approach and methods of definition. *VUZF Review*. Republic of Bulgaria, 2021. Vol. 6. №2. June. 244 p. P. 30–41.

3. Zaytseva V.M., Tsviliy S.M., Demko V.S., Klopov I.O., Kovalenko V.l. Internalization of the investment environment in the international tourism industry. *Apuntes del CENES*. Vol. 43. № 78. 2024. Pp. 91–123. DOI: https://doi.org/10.19053/uptc.01203053.v43.n78.2024.16971.

ЖУЖЕВИЧ ВІТАЛІЙ, здобувач вищої освіти
Науковий керівник – **ЦВІЛИЙ СЕРГІЙ**, к.е.н., доцент,
доцент кафедри туристичного, готельного та ресторанного бізнесу,
Національний університет «Запорізька політехніка», м. Запоріжжя

ПОВОЄННИЙ РОЗВИТОК ІНКЛЮЗИВНОГО ТУРИЗМУ В УКРАЇНІ

В Україні під час війни існує потреба створити на туристичних об'єктах та установах інфраструктуру, яка б відповідала умовам доступного середовища [1]. Інвалідність є соціальним феноменом, якого не може уникнути суспільство, і пріоритетним завданням кожної держави має стати формування соціальної та економічної політики з урахуванням інтересів інвалідів. Мета – рівний доступ до інфраструктури, транспорту, інформації, зв'язку. Акцент необхідно зробити на створенні універсального дизайну, що враховує особливі потреби всіх категорій людей з інклюзією. Світова практика свідчить, що в ряді розвинених країн [2], інфраструктура інклюзивного туризму створена практично на 100%. Найбільш прогресивні: Іспанія, Фінляндія, Франція, Німеччина, Великобританія, Австралія та США. Використовую такий значний досвід у досягненні базової мети можна виділити три базових види бар'єрів, з якими стикаються люди з обмеженими можливостями: внутрішні, зовнішні, бар'єри у спілкуванні. Внутрішні бар'єри напряму пов'язані з індивідуальними особливостями самої людини, для якої створюється доступне середовище. Зовнішні бар'єри включають архітектурну доступність, екологічні умови, економічні елементи, а також різні правила та інструкції. Бар'єри спілкування – це результат взаємодії для людей та його соціальним середовищем. Без сумніву, найефективнішим буде підхід в межах повоєнного розвитку України, що поєднує в собі усунення всіх цих бар'єрів.

Туризм виступає специфічним і важливим інструментом у сфері реабілітації осіб з інвалідністю та людей з обмеженими можливостями, оскільки сприяє розв'язанню низки актуальних проблем. Зокрема, він підвищує рівень рухової активності, що позитивно впливає на фізичну витривалість і психологічну стабільність організму; виконує терапевтичну та профілактичну функції щодо психосоматичних порушень; сприяє встановленню соціальних зв'язків і надає можливість реалізовувати різні соціальні ролі. Крім того, туристична діяльність має інтеграційне значення, оскільки допомагає повернути людей з обмеженими можливостями до активної участі в суспільному житті. Вона також виконує пізнавальну функцію, розширюючи геокультурні горизонти особистості, характеризується екологічною спрямованістю, що формує позитивний психоемоційний стан, а також здійснює інтелектуально-виховний вплив на розвиток індивіда [3]. Згідно з прогнозними оцінками, частка інклюзивного туризму у світових туристичних потоках може досягти близько 20 %. Водночас в Україні теоретичні та методологічні засади розвитку інклюзивного туризму наразі перебувають на етапі становлення та наукового опрацювання. Важливе значення для післявоєнного розвитку має

відігравати соціальне підприємництво, що зумовлено збереженням відносно низького рівня доходів осіб з інвалідністю в багатьох державах, зокрема і в Україні. Саме механізми соціального підприємництва можуть забезпечити повне або часткове фінансування витрат, пов'язаних з організацією та реалізацією інклюзивних туристичних продуктів.

Соціальному підприємництву в Україні під час війни приділяється велика увага, оскільки метою ставить вирішення конкретних проблем міста, регіону, області. Підприємець у цьому виді діяльності є людиною, яка дбає під час війни про добробут своїх співгромадян. Він відрізняється тим, що готовий робити фінансові вкладення в соціально значущі напрямки розвитку туристичного бізнесу, і наражати своє підприємство на ризики доти, доки дозволяє прагнення і бажання вирішити нагальну проблему. Соціально підприємництво у туризмі також займає вагому позицію в країні. Різноманітність природних і культурних пам'яток у регіонах, які умовно не постраждали від війни приваблюють дуже багато туристів і любителів активного відпочинку. Цей напрямок соціального підприємництва має назву соціальний туризм, який доцільно розуміти як будь-які види відпочинку, витрати на які повністю або частково покриваються за рахунок соціальних коштів. Соціальний туризм може бути пізнавальним, рекреаційним, сільським, екологічним та ін. Найбільшого поширення на даний момент набув сільськогосподарський, або агротуризм – коли жителі міст або військовослужбовці набувають можливість побувати в сільській місцевості, ознайомитися та відчути на собі особливості побуту. В агротуризмі задіяні види активності, що дозволяють правильно викласти традиції та звичаї регіону.

Соціальне підприємництво у туризмі працює над тим, щоб туризм ставав доступним для людей з обмеженими фінансовими можливостями, студентів та для членів багатодітних сімей, випускників дитячих будинків, ветеранів війни.

В цілому, соціальне підприємництво є способом формування іміджу туристичного підприємства для співробітництва та фінансування державними органами влади, благодійними організаціями, отримання грантів для здійснення діяльності. Так, надання інклюзивних турів маломобільним групам населення дозволяє залучити нових клієнтів, якими можуть бути родичі та друзі людей з обмеженими можливостями. Програми доступного туризму слід створювати на основі ДПП: бізнес повинен враховувати інтереси інвалідів при створенні об'єктів, а держава – стежити за тим, щоб прийняти цих людей та адаптувати вже існуючі туристичні об'єкти. Це є напрямком подальших наукових доробок.

1. Маркетинг в туризмі : Навчальний посібник. / С. М. Цвілий, Т. С. Кукліна, В. М. Зайцева. Запоріжжя : НУ «Запорізька політехніка», 2022. 260 с.
2. Цвілий С., Бєлікова М., Безхлібна А., Журавльова С., Кукліна Т. Перспективні напрямки розвитку інклюзивного туризму в Україні. *Інвестиції: практика та досвід*. 2026. №4. С. 164–170. DOI: 10.32702/2306-6814.2026.4.164.
3. Zaytseva V.M., Tsviliy S.M., Demko V.S., Klopov I.O., Kovalenko V.l. Internalization of the investment environment in the international tourism industry. *Apuntes del CENES*. Vol. 43. № 78. 2024. Pp. 91–123. DOI: https://doi.org/10.19053/uptc.01203053.v43.n78.2024.16971.

ІЛЬНИЦЬКА-ГИКАВЧУК ГАЛИНА, к.е.н, доцент,
доцент кафедри туризму
Національний університет «Львівська політехніка», м. Львів

СУЧАСНІ ПІДХОДИ HR-МЕНЕДЖМЕНТУ В ТУРИСТИЧНІЙ ІНДУСТРІЇ: ВИКЛИКИ ТА РІШЕННЯ

У зв'язку з глобалізацією, розвитком цифрових технологій та зміною споживчих очікувань, ефективне управління персоналом стає ключовим фактором успіху туристичних підприємств. Особливу актуальність HR-менеджмент набуває в умовах високої плинності кадрів, сезонності роботи та постійного зростання вимог до якості обслуговування туристів.

HR-менеджмент в туризмі включає такі основні складові [1]:

1. Планування та підбір персоналу: HR-менеджмент включає аналіз потреб підприємства в кадрах, розробку вимог до посад, пошук та відбір працівників з урахуванням сезонності й специфіки роботи в туризмі. Це дозволяє забезпечити кваліфіковану кадрову основу для туристичних послуг.

2. Адаптація та навчання персоналу: необхідно забезпечити безперервне навчання та підвищення кваліфікації працівників, що сприяє підвищенню якості обслуговування та ефективності роботи.

3. Мотивація та управління продуктивністю: HR-менеджмент охоплює розробку систем стимулів і мотивації, формування корпоративної культури, оцінювання результативності праці та управління кар'єрним розвитком. Це допомагає утримувати цінних співробітників і підсилює лояльність.

4. Корпоративна культура та комунікація: ефективний HR-менеджмент формує позитивну робочу атмосферу, сприяє внутрішній комунікації та вирішенню конфліктів, що особливо важливо в багатокультурних колективах туристичних підприємств.

5. Оцінювання та контроль: регулярне оцінювання результатів роботи персоналу, атестації, зворотний зв'язок, контроль дисципліни і якості обслуговування.

6. Впровадження HR-стратегій та інновацій: управління персоналом в сучасних умовах включає застосування цифрових HR-систем, автоматизацію процесів, інноваційні підходи до розвитку персоналу та адаптацію до змін ринку праці.

Можна виділити такі сучасні проблеми HR-менеджменту в туристичній індустрії:

1. Висока плинність кадрів:

- Туристична індустрія характеризується сезонністю та нерівномірністю навантаження, що часто призводить до звільнення співробітників після пікових періодів.

- Втрата кваліфікованих працівників збільшує витрати на навчання та адаптацію нових кадрів.

- Низькі зарплати, стресові умови, відсутність кар'єрного росту.

2. Недостатня мотивація та залученість персоналу:

- Працівники часто не відчувають зв'язку між власною роботою та успіхом підприємства.

- Відсутність системи винагород, бонусів і визнання підриває моральний дух.

- HR-стратегії не завжди адаптовані під різні категорії працівників (готельний персонал, екскурсоводи, менеджери туроператорів).

3. Нестача кваліфікованих кадрів:

- Брак професійних навичок, особливо у сфері цифрового туризму, управління подіями та іноземних мов.

- Молодь рідко обирає туризм як довгострокову кар'єру, через сезонність і невисокі зарплати.

- Виникає потреба у постійних тренінгах, сертифікації та навчальних програмах.

4. Складності адаптації нових технологій:

- Впровадження цифрових HR-систем, CRM, онлайн-бронювання потребує навчання персоналу.

- Деякі співробітники з низькою цифровою грамотністю відчувають стрес і чинять опір змінам.

5. Вплив кризових ситуацій на персонал:

- Пандемії, економічна нестабільність, війна та природні катастрофи - прямий виклик для HR- менеджменту.

- Потрібні системи антикризового управління: дистанційна робота, психологічна підтримка, швидке перепланування персоналу.

6. Сезонність та нерівномірне навантаження:

- Пік туристичного сезону створює перевантаження, а міжсезоння - недовантаження.

- Складно планувати робочі графіки, утримувати співробітників постійно та підтримувати мотивацію.

7. Недостатня корпоративна культура та комунікація:

- В багатьох туристичних підприємствах відсутня єдина корпоративна культура.

- Проблеми з внутрішньою комунікацією, низька залученість, конфлікти в колективах.

Всі ці виклики вимагають ефективного управління персоналом, впровадження сучасних HR-технологій, програм мотивації, розвитку корпоративної культури та професійного навчання.

Сучасними інструментами HR-менеджменту, які спрямовані на вирішення зазначених викликів в туристичномубізнесу, є [1,2,3]:

1) Діджиталізація HR-процесів - використання цифрових рішень, платформ і мобільних додатків для управління персоналом, оцінювання й адаптації працівників. Наприклад, електронні платформи онлайн-навчання і розвитку персоналу (Learning Management Systems), HR-аналітика для

прогнозування плинності кадрів, оцінки залученості персоналу і прийняття обґрунтованих управлінських рішень; онбординг (адаптація нових співробітників через електронні курси й інструктажі).

2) Формування HR-бренда - побудова позитивного іміджу роботодавця як відповідального й привабливого місця роботи.

3) Аутсорсинг та аутстафінг - інструменти залучення персоналу ззовні, що особливо ефективне в сезонному туризмі. При цьому аутсорсинг - передача частини HR-функцій зовнішнім спеціалістам, а аутстафінг - тимчасове залучення працівників під контракт.

4) Автоматизовані HRM-системи, які дозволяють вести базу співробітників, автоматизувати підбір, адаптацію та оцінювання, здійснювати онлайн-моніторинг результативності персоналу.

5) KPI та оцінювання персоналу. Встановлення KPI (ключових показників ефективності) допомагає об'єктивно оцінювати роботу кожного працівника. Застосування психологічного тестування під час відбору - ще один ефективний метод.

6) Підвищення гнучкості та адаптивності у сфері праці: гнучкі режими роботи, адаптація до змін у потребах споживачів (персоналізація послуг),

7) Навчання, розвиток персоналу та корпоративна культура - постійні тренінги, програми підвищення кваліфікації, розвиток кар'єри.

8) Мотиваційні програми - стимулювання результатів праці, бонуси, система визнання, корпоративні привілеї тощо.

9) Застосування гейміфікації у системі управління персоналом - використання елементів гри для підвищення мотивації співробітників, покращення комунікацій та навчання.

Отже, HR-менеджмент у туризмі є ключовим фактором успіху підприємств, оскільки впливає на якість обслуговування та конкурентоспроможність. Сучасні інструменти HR-менеджменту включають автоматизовані HRM-системи, KPI та оцінювання персоналу, аутсорсинг/аутстафінг, мотиваційні програми, діджиталізацію процесів, HR-бренд та програми навчання і розвитку. Використання цих інструментів дозволяє ефективно вирішувати ключові виклики: знижувати плинність кадрів, підвищувати залученість і мотивацію персоналу, забезпечувати адаптацію та розвиток компетенцій.

1. Стецьків А.Р. Сучасні тенденції розвитку управління персоналом сфери гостинності та особливості формування механізмів його реалізації. *Актуальні питання економічних наук.* 2025. № 16. URL: https://a-economics.com.ua/index.php/home/article/view/894/882

2. Язіна В.А. Сучасні HR-тренди у готельно-ресторанному бізнесі. *Економіка та суспільство.* 2025. № 72. URL: https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/5821/5761

3. Сучасні технології HR-менеджменту в готельно-ресторанному бізнесі: аутсорсинг vs. аутстафінг. *Ресторанний і готельний консалтинг. Інновації*. 2023. Том 6. № 2. С. 171 – 183. URL: http://restaurant-hotel.knukim.edu.ua/article/view/291699/

ІСАЄВ РЕНАТ, здобувач вищої освіти
Науковий керівник – **ЦВІЛИЙ СЕРГІЙ**, к.е.н., доцент,
доцент кафедри туристичного, готельного та ресторанного бізнесу, Національний університет «Запорізька політехніка», м. Запоріжжя

РОЗВИТОК ЦИФРОВОГО ТУРИЗМУ В ПОВОЄННОМУ ПЕРІОДІ

Цифрова трансформація туристичної сфери виступає одним із ключових інструментів позиціонування держави у глобальному просторі та реалізації її національних інтересів. Вона сприяє формуванню стійкого позитивного іміджу країни, що розглядається як важлива складова стратегічного капіталу [1]. Імідж визначає ефективність міжнародної взаємодії, впливаючи на сприйняття держави як суб'єкта світової економіки, потенційного інвестиційного партнера та активного учасника політичних процесів у системі глобальної цифрової конкуренції. Актуальності набувають дослідження цифрового туризму у вимірі управління, зокрема з позицій аксіологічного підходу. Підхід передбачає аналіз впливу туристичної діяльності на цифровізацію суспільства, децентралізацію публічної влади, розвиток сільських територій, відновлення громад після війни.

У цьому контексті цифровий туризм є важливим чинником довгострокового економічного відновлення після завершення воєнних дій. Разом із тим його розвиток залежить від макроекономічної стабільності, внутрішньополітичної ситуації, характеру міжнародних відносин, екологічного стану територій і впливу природних ризиків [2]. Воєнні події призвели до погіршення стану туристичної інфраструктури в окремих регіонах, зокрема об'єктів культурної спадщини, транспортних мереж та комунального господарства. Значну роль відіграють екологічні чинники, такі як рівень забруднення водних ресурсів, що зумовлює необхідність активізації цифрових інструментів у розвитку галузі.

Міжнародний досвід підтверджує доцільність управління цифровим туризмом на засадах сталості, що сприяє зміцненню туристичної сфери як важливого елементу міжнародної співпраці та економічного зростання. До ключових принципів цифрового туризму належать раціональність використання ресурсів, оптимальність організаційних рішень, ефективність функціонування, системність, узгодженість, стратегічність. Їх реалізація передбачає ощадливе використання цифрової інфраструктури, скорочення негативного впливу туризму на довкілля завдяки цифровим технологіям, збереження природної та культурної спадщини, стратегічне планування розвитку місцевих громад через цифровізацію. Умовою досягнення позитивних результатів є налагодження партнерської взаємодії між бізнесом, владою та громадянським суспільством.

Формування ефективної системи управління туристичною діяльністю потребує концентрації зусиль на ключових напрямах реформування публічного управління у сфері цифрового туризму. Інституційний напрям передбачає удосконалення нормативно-правової бази та розроблення стратегій цифрового розвитку туризму на національному і регіональному рівнях. Інформаційний

вектор пов’язаний зі створенням державних реєстрів туристичних ресурсів і курортних територій, й із запровадженням методик оцінювання впливу туризму на економічний, соціальний та екологічний розвиток громад. Економічний аспект передбачає застосування механізмів державного стимулювання, грантової підтримки та залучення інвестицій. У свою чергу, екологічний напрям вимагає узгодження програм цифровізації туризму з регіональними стратегіями сталого розвитку та проведення стратегічної екологічної оцінки територій.

Цифровий туризм виступає складовою соціально-економічного розвитку сучасних територій, формуючи комплексний цифровий простір, який поєднує туристичні об’єкти, інфраструктуру і місцеві спільноти. Узагальнення наукових напрацювань і практичного досвіду свідчить про визначальну роль туристичних дестинацій у системі управління галуззю. Оскільки їх межі не завжди збігаються з адміністративно-територіальним поділом, виникає потреба у формуванні державної політики, орієнтованої на визначення цифрового туризму одним із пріоритетів розвитку. В умовах децентралізації та розширення повноважень місцевого самоврядування туризм стає важливим чинником консолідації громад і забезпечення їх сталого зростання [3]. Процеси трансформації, що відбуваються в національній економіці, сприяють поглибленню структурних дисбалансів, унаслідок чого зростає значущість застосування проектного підходу у розвитку туристичної сфери. Ключовими його перевагами є цілеспрямований розподіл ресурсів, посилення контролю за реалізацією запланованих заходів, мінімізація можливих ризиків. Особливої актуальності підхід набуває в умовах фінансово-економічної нестабільності та обмежених бюджетних можливостей, водночас відкриваючи перспективи для впровадження інноваційних цифрових технологій.

Загалом результативність управління розвитком туристичної галузі значною мірою залежить від системного використання методів і інструментів проектного менеджменту, орієнтованих на ініціювання та реалізацію стратегічно важливих проєктів. У цьому контексті першочерговим завданням є уніфікація підходів до проектного управління на національному рівні та нормативне врегулювання проектної діяльності органів публічної влади. Важливим напрямом також виступає інституціоналізація механізмів публічного управління розвитком регіонального туризму, що передбачає чітке визначення форм і способів взаємодії між учасниками проектних ініціатив із дотриманням принципів прозорості та відкритості інформації.

1. Маркетинг в туризмі : Навчальний посібник. / С. М. Цвілий, Т. С. Кукліна, В. М. Зайцева. Запоріжжя : НУ «Запорізька політехніка», 2022. 260 с.
2. Цвілий С.М., Мамотенко Д.Ю., Бобрикін П.В. Підвищення стійкості регіону в цифровому просторі шляхом впровадження інтегрально маркетингових методів розвитку регіонального туризму. *Економічний простір*. 2025. №208. С. 268–278. DOI: https://doi.org/10.30838/EP.208.268-278.
3. Zaytseva V.M., Tsviliy S.M., Demko V.S., Klopov I.O., Kovalenko V.l. Internalization of the investment environment in the international tourism industry. *Apuntes del CENES*. Vol. 43. № 78. 2024. Pp. 91–123. DOI: https://doi.org/10.19053/uptc.01203053.v43.n78.2024.16971.

КЕКІН ІВАН, здобувач вищої освіти
Науковий керівник – **ЦВІЛИЙ СЕРГІЙ**, к.е.н., доцент,
доцент кафедри туристичного, готельного та ресторанного бізнесу, Національний університет «Запорізька політехніка», м. Запоріжжя

ПУБЛІЧНА ПОЛІТИКА РОЗВИТКУ ЗЕЛЕНОГО ТУРИЗМУ

Взагалі поняття «публічна політика» введено в обіг у першій половині XX ст. при виникненні потреби у поєднанні політичної теорії і практики відносно оцінки фактичної діяльності урядів у забезпеченні суспільних інтересів. Також відбулася еволюція у розумінні поняття «туризм»: від визначення його у вигляді подорожі чи руху людей, не пов'язаного зі зміною місця проживання і роботи, до соціальної ролі туризму в розвитку суспільства. Наукове осмислення явища в даний час має базуватися на розумінні як економічної (конкурентоспроможність країни в цілому та її регіонів, внесок у валовий внутрішній продукт, забезпечення продуктивної зайнятості населення, зростання доходів бюджетів усіх рівнів), так і соціально-культурної значущості туризму (вирішення глобальних задач формування здорового способу життя, рекреації людського потенціалу). У зв'язку з чим виникає потреба у формулюванні поняття зеленого туризму, адекватного цілям дослідження [3]. Під зеленим туризмом будемо розуміти явище суспільного життя, що надає прямий і опосередкований вплив на соціальну, культурну, освітню і економічну сфери та забезпечує екологічні можливості для задоволення потреб людей у туристично-рекреаційних послугах та в кінцевому підсумку підвищення рівня і якості життя населення. При такому трактуванні зеленого туризму «публічна політика розвитку зеленого туризму» – процес системної довгострокової взаємодії політичних акторів, заснований на взаємній відповідальності за безперервний і стійкий розвиток зеленого туризму та який спрямований на задоволення особистих та суспільних інтересів і потреб.

Публічна політика повоєнного розвитку зеленого туризму ґрунтується на ідеях: 1) об'єднання політичних акторів для участі у механізмі формування і реалізації публічної політики розвитку зеленого туризму на системній та довгостроковій основі; 2) поділ відповідальності учасників за безперервний і сталий розвиток вітчизняного зеленого туризму після війни при відбудові України; 3) стратегічне управління повоєнним розвитком зеленого туризму, яке орієнтоване на задоволення суспільних потреб у екологічних туристичних послугах і підвищення потенціалу рекреаційної функції вітчизняного туризму після війни; 4) використання процесного підходу до формування та реалізації публічної політики повоєнного розвитку зеленого туризму України.

Так, виходячи з першої ідеї, слідує, що переведення державної політики в індустрії зеленого туризму в русло публічності містить, перш за все, встановлення довгострокових партнерських відносин, підтримання конструктивного діалогу між політичними акторами. За умови партнерської взаємодії політичних акторів та підвищення ініціативи громадян отримаємо

виникнення синергетичного ефекту системи публічної політики в туризмі [2].

Друга ідея базується на взаємній відповідальності політичних акторів за безперервний та сталий розвиток туризму. Корисними рекомендації [1] WTTC для України. Так, вирішення проблем та формування повоєнного бачення розвитку зеленого туризму в країні розглянуто через дотримання таких умов: уряд України має надати зеленому туризму проектно-пріоритетного статусу після війни; підприємці повинні співвідносити інтереси екологічного бізнесу з потребами людей, культури та довкілля; всі учасники повинні розділяти мету довгострокового зростання та процвітання конкретної території країни.

Розкриваючи третю ідею, слід зважати, що публічна політика в зеленому туризмі формується в контексті низки актуальних глобальних викликів часу і довготривалих тенденцій світового розвитку. Світ стає все більш складним, динамічним і менш передбачуваним. У цих умовах формування та реалізація публічної політики повоєнного розвитку зеленого туризму неможливі без створення й підтримки туристичного потенціалу, адекватного викликам, і що дозволить своєчасно й ефективно реагувати на зміни. Основу публічної політики мають становити стратегічні орієнтири, які базуються на реалізації особистих та суспільних інтересів і потреб у зеленому туризмі, забезпеченні їх балансу та які спрямовані на зростання якості життя громадян у довгостроковій перспективі.

У зв’язку з цим підвищуються вимоги до процесу розробки і реалізації публічної політики повоєнного розвитку зеленого туризму. Дана обставина доводить запровадження четвертої ідеї. Слід розглядати публічну політику розвитку зеленого туризму з позицій процесного підходу, що дозволить відстежувати хід розробки та реалізації на кожному з етапів (цілепокладання, планування, реалізація, контроль, аналіз, регулювання), та у підсумку, підвищить її ефективність і результативність. Використання процесного підходу дозволить аналізувати всі етапи механізму реалізації публічної політики у взаємозв'язку (системність є принципом процесного підходу), посилить горизонтальні зв’язки між політичними акторами. При цьому під механізмом формування й реалізації публічної політики повоєнного розвитку зеленого туризму автори пропонують розуміти сукупність принципів, інструментів, методів та процесів формування й реалізації публічної політики, що представляють собою цілісність. Цілісність постає як об'єктивна характеристика, певна якість явища «публічна політика в індустрії туризму». Слід зазначити, що сформовані ідеї є базою для розробки публічної політики повоєнного розвитку зеленого туризму в регіонах країни.

1. Маркетинг в туризмі : Навчальний посібник. / С. М. Цвілий, Т. С. Кукліна, В. М. Зайцева. Запоріжжя : НУ «Запорізька політехніка», 2022. 260 с.

2. Tsviliy S., Gurova D., Korniienko O. Postcoronavirus development of the regional tourist destination on the principle of public-private partnership. *Бізнес-навігатор.* 2020. № 4. С. 135–136.

3. Zaytseva V.M., Tsviliy S.M., Demko V.S., Klopov I.O., Kovalenko V.l. Internalization of the investment environment in the international tourism industry. *Apuntes del CENES*. Vol. 43. № 78. 2024. Pp. 91–123. DOI: https://doi.org/10.19053/uptc.01203053.v43.n78.2024.16971.

КОЗЛОВСЬКИЙ ДАНІЛ, здобувач вищої освіти
Науковий керівник – **ЦВІЛИЙ СЕРГІЙ**, к.е.н., доцент,
доцент кафедри туристичного, готельного та ресторанного бізнесу,
Національний університет «Запорізька політехніка», м. Запоріжжя

ІНФРАСТРУКТУРНИЙ КОМПЛЕКС В ЗАБЕЗПЕЧЕННІ ДОСТУПНОСТІ САМООБСЛУГОВУВАННЯ В ТУРИЗМІ

Участь підприємницьких структур у формуванні інфраструктурних комплексів самообслуговування виступає не просто сферою надання платних послуг, а видом господарювання, орієнтованого на створення умов для здійснення певної туристично-рекреаційної діяльності шляхом облаштування території з метою створення умов для здійснення безпечної для людини та природи діяльності (полювання ы риболовля). Підприємець, як суб'єкт бізнесу, орієнтований на прибуток, забезпечує створення та функціонування певного інфраструктурного комплексу самообслуговування у комерційних інтересах, але при цьому цільові та обмежувальні параметри його економічної активності повинні відповідати суті існування даної інфраструктури – стимулювання туризму та відпочинку, надання можливості самообслуговування споживачів [4]. Для узгодження даних інтересів необхідне розкриття поняття інфраструктурного комплексу самообслуговування (ІКС) із теоретико-методологічних позицій, оскільки формування систем самообслуговування потребує вдосконалення управлінських підходів, використання нових прийомів та методів дій [2].

Узгодження інтересів здійснення підприємницької діяльності, споживачів, які здійснюють самостійне надання собі послуг, дозволяє визначити специфічну роль управління інфраструктурним комплексом самообслуговування в туризмі - це підвищення доступності туристичного самообслуговування, що означає покращення комплексу туристичної діяльності, полегшення та регламентація доступу до природних ресурсів, комунікацій, базових сервісів при підвищенні.

В організаційно-технічному плані доступність самообслуговування постає як можливість виробництва послуг силами індивіда чи групи осіб. Доступність самообслуговування є сумарною оцінкою існуючих природних, технічних, економічних та правових умов, в яких самообслуговування може бути здійснене споживачем без додаткових виробничих, фінансових, адміністративних витрат. Тому, з одного боку, доступність передбачає найбільшу свободу у використанні природних ресурсів території, повну самостійність у виборі способів дій у формах прояву туристичної активності, а з іншого боку – безпеку туристичної діяльності, стійкість, збереження гарних умов для відпочинку в довготривалому періоді [3]. У реалізації цієї двоїстості доступності інфраструктурний комплекс відіграє ключову роль, оскільки дозволяє здійснювати значущі з погляду безпеки і досягнення мети види діяльності шляхом формування певних технологічних передумов. Так,

підготовка пляжів, місць полювання і риболовлі для відвідувань, формування систем утилізації відходів, забезпечення роботи рятувальних служб, використання спеціального транспорту, безпечного для екології території, підтримка основних видів зв'язку з туристами – все це елементи функціонування інфраструктурного комплексу й підвищення ефективності та надійності їх функціонування полегшує самостійний доступ туристів до різних видів активного відпочинку, при цьому підвищується його безпека та організованість.

Роль ефективної роботи інфраструктурного комплексу у забезпеченні доступності самообслуговування визначається і тим, що наявність надійних та якісних базових сервісів не тільки полегшує доступ споживачів до можливостей надання собі послуг, а й знижує техногенні та екологічні ризики цієї діяльності. Доступність одночасно є і умовою, яка може спричинити порушення сервісних процесів, стати джерелом небезпеки. Тому до складу завдань, що розв'язуються інфраструктурним комплексом, поряд з функціональною діяльністю також має здійснюватися моніторинг та контроль широкого спектра умов, що визначають екологічний, технологічний стан систем самообслуговування, а також медико-психологічний стан учасників цієї системи. Необхідно також враховувати вплив макроекономічних, соціальних та історико-культурних факторів, розглянути тенденції та динаміку системи самообслуговування [1]. Доцільно відзначити, що доступність системи самообслуговування – параметр, що постійно змінюється, який значною мірою залежить від розвиненості самої системи виробництва та споживання послуг. Підвищення доступності самообслуговування є наслідком її розвитку та її умовою: що простіше і продуктивніше доступом до можливостям надання собі послуг, тим привабливіша ця діяльність споживачу. Якщо базовими умовами доступності самообслуговування виступають природні умови, від наявних ресурсів до географічного стану та кліматичного стану, то достатніми параметрами доступності є технічний рівень сервісної діяльності та ступінь розвитку організаційно-економічних та адміністративних механізмів. Природні умови для здійснення туристичної діяльності у формі самообслуговування найсприятливіші – ландшафти України різноманітні та можуть бути використані для всіх видів активного відпочинку, а технологічні та організаційно-економічні параметри доступності можуть бути значно покращені при спільній діяльності підприємницьких структур, споживачів та органів державного регулювання.

1. Кукліна Т.С., Цвілий С.М., Журавльова С.М. Загальні тенденції розвитку світового туризму: від коронавірусу до військової агресії. *Підприємництво та інновації.* 2022. Вип. 23. С. 12–15.
2. Трусова Н.В., Цвілий С.М. Стійкий безпечний інноваційний розвиток у вітчизняній територіальній туристичній дестинації. *Інтелект XXI. 2023.* №2. С. 42–50. DOI: https://doi.org/10.32782/2415-8801/2023-2.7.
3. Цвілий С.М. Методологічний підхід до оцінювання інноваційних стимулів

постконфліктному відновленні індустрії туризму. *Вісник ХНТУ*. № 3(86). 2023. С. 189–197. DOI: https://doi.org/10.35546/kntu2078-4481.2023.3.26.
4. Zaytseva V.M., Tsviliy S.M., Demko V.S., Klopov I.O., Kovalenko V.l. Internalization of the investment environment in the international tourism industry. *Apuntes del CENES*. Vol. 43. № 78. 2024. Pp. 91–123. DOI: https://doi.org/10.19053/uptc.01203053.v43.n78.2024.16971.

КОРОБКО СТАНІСЛАВ, аспірант
Науковий керівник – **КОБЛЯНСЬКА ІННА**, к.е.н., доцент,
Завідувач кафедри міжнародних економічних відносин,
Сумський державний університет, м. Суми

ДЕТЕРМІНАНТИ ТА МЕХАНІЗМИ ФОРМУВАННЯ ІНВЕСТИЦІЙНОЇ ПРИВАБЛИВОСТІ РЕГІОНІВ В УМОВАХ ЕКОЛОГІЧНОЇ ТА ЦИФРОВОЇ ТРАНСФОРМАЦІЇ

В умовах глобалізації та посилення конкуренції за доступ до фінансових ресурсів, інвестиційна привабливість регіонів стає важливим фактором забезпечення їх сталого соціально-економічного розвитку. Традиційно, оцінювання інвестиційної привабливості територій ґрунтувалося на аналізі ресурсного потенціалу, розвитку фізичної інфраструктури та якості інституційного середовища. Разом з тим, сучасні трансформації світової економіки демонструють зростання ролі нових чинників, пов'язаних із цифровізацією економіки та переходом до сталого розвитку. Зокрема, аналітичні матеріали міжнародних організацій підкреслюють значення екологічної стійкості, цифрової інфраструктури та інноваційного потенціалу регіонів для формування сприятливого інвестиційного клімату [1; 2].

У зв'язку з цим, виникає наукова проблема визначення сучасних детермінант інвестиційної привабливості регіонів у контексті екологічної та цифрової трансформації економіки. Метою дослідження є визначення ключових факторів формування інвестиційної привабливості регіонів та обґрунтування їх ролі у сучасних умовах структурних змін економіки.

Сучасні наукові дослідження розглядають інвестиційну привабливість регіонів як багатофакторну категорію, що формується під впливом економічних, інституційних, інфраструктурних та соціально-екологічних чинників. Дослідники наголошують, що здатність регіонів залучати інвестиційні ресурси значною мірою залежить від якості інституційного середовища, розвитку інфраструктури, доступності трудових ресурсів та інноваційного потенціалу територій [3; 4]. При цьому ефективне поєднання зазначених факторів сприяє формуванню сприятливого інвестиційного клімату та забезпечує довгострокове залучення капіталу.

У класичних дослідженнях регіонального розвитку також підкреслюється взаємозв'язок між конкурентоспроможністю територій та їх здатністю залучати інвестиції. Так, М. Портер у теорії конкурентних переваг націй зазначає, що конкурентоспроможність територій формується під впливом системи взаємопов'язаних факторів, серед яких факторні умови, структура попиту, розвиток суміжних галузей та характер конкурентного середовища. Розвинене конкурентне середовище формує сприятливі умови для ведення бізнесу та підвищує інвестиційну привабливість територій.

Важливу роль у формуванні інвестиційної привабливості регіонів також відіграють інноваційні мережі взаємодії між підприємствами, науковими

установами та органами влади. У науковій літературі підкреслюється, що розвиток таких мереж сприяє поширенню знань, формуванню інноваційних екосистем та підвищенню конкурентоспроможності регіональних економік.

Разом із тим, сучасні підходи до оцінювання інвестиційної привабливості дедалі більше враховують нові детермінанти, пов'язані з екологічною та цифровою трансформацією економіки. Екологічні чинники включають рівень екологічної безпеки, розвиток відновлюваної енергетики, впровадження стандартів ESG та формування «зелених» інноваційних кластерів. Зазначені фактори сприяють зниженню довгострокових ризиків для інвесторів та формуванню позитивного іміджу території [2; 3]. Не менш важливими є цифрові детермінанти, до яких належать: розвиток цифрової інфраструктури, впровадження електронного врядування, цифровізація бізнес-процесів та формування інноваційних екосистем. Дослідження міжнародних організацій свідчать, що розвиток цифрових інституцій та електронного врядування сприяє підвищенню прозорості інституційного середовища, зниженню транзакційних витрат та покращенню умов ведення бізнесу [1; 2].

У цьому контексті, важливим фактором інвестиційної привабливості регіонів є здатність територій адаптуватися до структурних змін у глобальній економіці. Зміна технологічних укладів, економічних пріоритетів та інфраструктурних умов може суттєво трансформувати конкурентні позиції регіонів. Території, які не встигають адаптуватися до нових умов, ризикують втратити економічну активність та інвестиційну привабливість.

Показовим прикладом таких структурних змін є історія занепаду малих міст уздовж історичної автомагістралі Route 66 у США. Будівництво нових міжштатних автомагістралей у другій половині XX століття призвело до зміни транспортних потоків та зниження економічної активності у частині населених пунктів, економіка яких значною мірою залежала від транзитного туризму та придорожньої сервісної інфраструктури [5].

Подібно до того, як зміна транспортної інфраструктури свого часу трансформувала економічні потоки у США, сучасні процеси цифрової та екологічної трансформації формують нові умови економічної конкуренції між регіонами. Таким чином, формування інвестиційної привабливості регіонів можна розглядати як результат взаємодії системи факторів та механізмів їх реалізації. До основних механізмів формування інвестиційної привабливості доцільно віднести:

- економічні механізми (розвиток інфраструктури, формування конкурентного середовища, підтримка інноваційної діяльності);
- інституційні механізми (удосконалення регуляторного середовища, розвиток електронного врядування, підвищення прозорості управління);
- екологічні механізми (впровадження принципів сталого розвитку, розвиток відновлюваної енергетики, формування «зелених» інноваційних кластерів);

- цифрові механізми (розвиток цифрової інфраструктури, цифровізація бізнес-процесів, формування інноваційних екосистем).

Отже, інвестиційна привабливість регіонів формується під впливом комплексної системи факторів, що включає традиційні економічні детермінанти, інноваційний потенціал, екологічну стійкість та рівень цифрового розвитку територій. У сучасних умовах інвестиційну привабливість регіонів доцільно розглядати не лише як наявність ресурсного потенціалу, але й як здатність територій адаптуватися до цифрової та екологічної трансформації економіки.

Подяки. Публікація містить результати дослідження "Фундаментальні засади сталого та інклюзивного розвитку регіонального простору для повоєнного відновлення в умовах цифрової трансформації" (№ д/р 0125U001620, 2025-2027), що фінансується за рахунок державного бюджету України.

1. UNCTAD. World Investment Report 2023: Investing in Sustainable Energy for All. Geneva : United Nations, 2023. URL: https://unctad.org/publication/world-investment-report-2023
2. OECD. OECD Regional Development Report 2023. Paris : OECD Publishing, 2023. URL: https://www.oecd.org/regional/regional-development-report
3. Kostyrko L., Kramarenko I., Zakharkin O. Investment attractiveness of Ukraine as a dominant attraction of foreign direct investment from the European space. *Financial and Credit Activity: Problems of Theory and Practice*. 2022. № 2 (43). P. 95–105. DOI: https://doi.org/10.55643/fcaptp.2.43.2022.3700
4. Musolino D., Kotosz B. A new territorial attractiveness index at the international scale: design, application and patterns in Italy. *Annals of Regional Science.* 2024. DOI: https://doi.org/10.1007/s00168-023-01239-w
5. Brown D. L., Schafft K. A. Rural People and Communities in the 21st Century: Resilience and Transformation. Cambridge : Polity Press, 2011. DOI: https://doi.org/10.1007/978-3-319-20976-0

КОЦЮРУБЕНКО ГАННА, к.е.н., доцент,
декан факультету фінансів та банківської справи,
Одеський національний економічний університет

ЦИФРОВІЗАЦІЯ ЯК СКЛАДОВА РОЗВИТКУ ГОТЕЛЬНО-РЕСТОРАННОГО БІЗНЕСУ

Сучасний етап розвитку світової економіки характеризується активним впровадженням цифрових технологій у різні сфери господарської діяльності. Однією з галузей, що найбільш динамічно реагує на цифрові трансформації, є готельно-ресторанна індустрія. Цифровізація змінює підходи до організації бізнес-процесів, взаємодії з клієнтами, маркетингової діяльності та управління підприємствами сфери гостинності.

Цифровізація готельно-ресторанної індустрії передбачає інтеграцію інформаційно-комунікаційних технологій у всі ключові етапи функціонування підприємств. Такі інструменти дозволяють підприємствам більш ефективно взаємодіяти з гостями, формувати персоналізовані пропозиції та аналізувати поведінку споживачів.

Моніторинг функціонування українських підприємств індустрії гостинності детермінує роль системної цифровізації як ключового чинника інтенсифікації їхнього розвитку. Синергетичний ефект від імплементації архітектури цифрових рішень (зокрема Property Management Systems, Customer Relationship Management та мобільної інфраструктури) трансформується у стійкі конкурентні переваги. Статистичні дані засвідчують перевагу таких суб'єктів над рештою ринку, що виражається у позитивній динаміці дохідності (+$15–25%) та високому рівні операційної ефективності завдяки скороченню витрат на $10–15% [1].

Паралельно відбувається підвищення якості обслуговування та рівня задоволеності клієнтів. Це, своєю чергою, формує мультиплікативний ефект, оскільки задоволені споживачі схильні до повторного користування послугами підприємства, а також сприяють розширенню клієнтської бази через рекомендації та позитивні відгуки, що підсилює конкурентні позиції закладу на ринку.

Цифрові технології також відкривають нові можливості для маркетингової діяльності підприємств індустрії гостинності. Соціальні мережі, онлайн-платформи бронювання та сервіси відгуків формують нові канали комунікації з клієнтами та сприяють просуванню брендів готелів і ресторанів на глобальному ринку. Використання аналітики даних дозволяє прогнозувати попит, адаптувати цінову політику та підвищувати рівень задоволеності клієнтів.

Інтернет-маркетинг у цьому контексті виступає ключовою ланкою системи управління продажами, пропонуючи гнучкі інструменти таргетування та поглиблений аналіз маркетингової активності. Системне застосування цих технологій дозволяє суттєво інтенсифікувати взаємодію зі споживачем, що трансформується у вищу ефективність цифрового середовища та зростання

коефіцієнта конверсії.

Важливу роль у просуванні послуг індустрії гостинності відіграють соціальні мережі, які часто стають першим каналом комунікації між постачальниками послуг і потенційними споживачами. У зв'язку з цим одним із ключових завдань розробників та адміністраторів бізнес-сторінок є формування привабливого інформаційного середовища, здатного привернути увагу та зацікавити потенційних клієнтів.

Суттєвою перевагою рекламної діяльності в соціальних мережах є високий рівень її таргетованості. Цифрові платформи дозволяють формувати рекламні повідомлення та промоакції, орієнтовані на конкретні сегменти аудиторії, з урахуванням таких параметрів, як інтереси користувачів, стать, місце проживання, соціальний статус, сімейний стан та інші характеристики. Такий підхід забезпечує більш точне охоплення цільової аудиторії, підвищує ефективність рекламних комунікацій та стимулює користувачів до переходу на вебресурси або сторінки організацій у соціальних мережах і сприяє розширенню клієнтської бази підприємств [2]. Окреслені кроки, є не лише адекватним викликом на світові тенденції ринку, але й формують передумови для збільшення показників окупності капіталу та інвестицій, що є важливим критерієм оцінки ефективності реалізації бізнес-моделей.

Водночас процес цифровізації супроводжується певними викликами. Серед основних проблем варто виокремити потребу у значних інвестиціях у цифрову інфраструктуру, необхідність підвищення рівня цифрових компетентностей персоналу, а також ризики, пов'язані із забезпеченням кібербезпеки та захистом персональних даних клієнтів.

Проблема пошуку джерел фінансування цифровізації готельно-ресторанної індустрії пов'язана з обмеженістю власних ресурсів підприємств, складністю доступу до кредитних коштів, недостатнім рівнем інвестиційної привабливості галузі, особливо в умовах військових дій, та недостатнім використанням альтернативних фінансових інструментів. Подолання цих проблем потребує активізації державної підтримки цифрової трансформації бізнесу, розвитку програм грантового та інвестиційного фінансування, а також підвищення фінансової та цифрової грамотності підприємців.

1. Павленчик Н. Ф., Паска М.З., Камінський Л.-Р. Ю., Боєчко Л. А., Крижанівський Т. Я. Цифрова модернізація підприємств індустрії гостинності: ключові кейси та економічні ефекти. *Наукові записки Львівського університету бізнесу та права. Серія економічна. Серія юридична*. Випуск 46/2025 https://doi.org/10.5281/zenodo.17172222

2. Кирилюк І. М. Соціальні мережі як інструмент просування послуг індустрії туризму й гостинності в сучасному інформаційному просторі. Індустрія туризму й гостинності: сучасні виклики та перспективи : кол. моногр./ [І. М. Поворознюк., М. Кирилюк [та ін.]; за ред. І. М. Поворознюк. ; Умань : Візаві, 2022. С.36–65.

ЛЕЩУХ ІРИНА, к.е.н., ст.досл., с.н.с. відділу просторового розвитку,
ДУ «Інститут регіональних досліджень ім. М. Долішнього НАН України»,
м. Львів

ЗЕЛЕНИЙ КУРС У ПОВОЄННІЙ ВІДБУДОВІ ЕКОНОМІКИ: РЕКОМЕНДАЦІЇ ДЛЯ ГРОМАД ЗАХІДНОГО МАКРОРЕГІОНУ УКРАЇНИ

В умовах повоєнного відновлення Україна зіткнеться з безпрецедентним масштабом руйнувань інфраструктури та водночас із необхідністю забезпечити відбудову, сумісну з виконанням зобов'язань у рамках Європейського зеленого курсу. Це означає перехід від моделі «мінімального відновлення» до структурної модернізації основних фондів, енергетики та комунальної інфраструктури, орієнтованої на підвищення продуктивності та зниження ресурсної та вуглецевої інтенсивності економіки. Західний макрорегіон України, який приймає значні потоки внутрішньо переміщених осіб, релокований бізнес і водночас виконує транзитні та прикордонні функції, потребує цілісних підходів до «зеленої» відбудови, що поєднують безпеку, економічну стійкість та збереження природного капіталу як базового економічного активу. Від правильності цих рішень залежатимуть конкурентоспроможність регіональних економік, структура зайнятості та здатність громад інтегруватися в європейські ринки. На цьому тлі вироблення практичних рекомендацій для різних типів громад стає важливою передумовою їх інституційної та фінансової спроможності планувати й реалізовувати відновлення на засадах сталого розвитку, залучаючи як публічні, так і приватні ресурси.

Для ефективної відбудови доцільним є створення у громадах постійної міжсекторальної команди відновлення, яка включатиме фахівців з енергоменеджменту, житлово-комунального господарства, просторового планування, фінансів, соціальної сфери та комунікацій. Така команда виконує функції внутрішнього «проєктного офісу громади»: формує інвестиційний портфель, готує якісні заявки на фінансування, координує взаємодію з донорами, фінансовими установами та приватними інвесторами. Інституціоналізація цих функцій у структурі органу місцевого самоврядування дозволить знизити транзакційні витрати, уникнути дублювання зусиль та формувати більш передбачуваний середньостроковий фінансовий та інвестиційний план громади.

Запровадження системи енергетичного менеджменту рішенням ради з затвердженням локального енергетичного плану та середньострокової програми інвестицій є критичним для всіх типів громад з точки зору економіки витрат. Системний облік та аналіз споживання енергоресурсів у бюджетному секторі, житловому фонді та комунальній інфраструктурі дає змогу ідентифікувати «гарячі точки» неефективності та переорієнтовувати обмежені бюджетні кошти на проєкти з найвищою віддачею. Особливий пріоритет – енергетична автономність критичної інфраструктури через резервне живлення,

накопичення та локальну генерацію, що зменшує ризики економічних втрат від перебоїв у наданні базових послуг і підвищує стійкість місцевого бізнес-середовища.

Тарифна та інвестиційна політика у сфері побутових відходів повинна бути прямо пов'язана з цілями роздільного збирання, сортування та переробки, забезпечуючи перехід від моделі «витрат на захоронення» до моделі «управління матеріальними потоками». Інтеграція циркулярних вимог у будівельні та інфраструктурні проєкти зменшує обсяг імпортованих матеріалів, скорочує логістичні витрати та створює попит на локальні послуги з переробки та рециклінгу. Це, своєю чергою, формує нові ринки праці й можливості для малого та середнього бізнесу в секторах циркулярної економіки.

Для громад з центрами у великих містах стандартним інструментом має стати формування плану сталої міської мобільності, що інтегрує громадський транспорт, пішохідну та велоінфраструктуру, логістику, безпеку й скорочення викидів як складові єдиної транспортно-економічної системи. Економічно такі плани спрямовані на зменшення непродуктивних витрат часу, зниження транспортних витрат бізнесу та домогосподарств, а також на підвищення привабливості міського простору для інвестицій. Комплексний план просторового розвитку, у свою чергу, слугує механізмом оптимізації використання територіальних ресурсів і розведення конфліктів інтересів (промисловість – житло – природоохоронні території – ВДЕ – аграрні землі), фіксуючи зелену інфраструктуру, інженерний захист та евакуаційні маршрути й задаючи рамки для довгострокових інвестиційних рішень приватного сектору.

В агломераціях і великих містах пріоритетними напрямами мають стати, зокрема, декарбонізація систем теплопостачання, масштабна термомодернізація об'єктів бюджетної сфери із залученням механізмів енергосервісних контрактів, розроблення та впровадження планів сталої міської мобільності, а також формування інтегрованої системи поводження з відходами із залученням їх у обіг як вторинних ресурсів і розвиток зеленої інфраструктури для адаптації до екстремальних опадів. Такі заходи зменшують операційні витрати муніципальних підприємств, вивільняють бюджетні ресурси для інших пріоритетів та створюють потік інвестиційних проєктів для фінансового сектору.

Для вугільних громад та громад із розвинутими теплогенеруючими потужностями ключовим є place-based підхід до справедливої трансформації, який передбачає підготовку комплексного плану трансформації території з включенням заходів з рекультивації порушених земель, створення нових виробничих площадок, розвитку енергетичних кооперативів та застосування механізмів державно-приватного партнерства для реалізації складних інфраструктурних проєктів. Такий підхід дає змогу пом'якшувати соціально-економічні наслідки відходу від вуглецево-інтенсивних галузей, поетапно диверсифікуючи економічну базу громад. Відповідна державна цільова програма до 2030 року формує рамку для співфінансування таких

перетворень і підтримки політик зайнятості [1], водночас роблячи особливий наголос на підвищенні стійкості систем теплопостачання в умовах воєнних ризиків та післявоєнного відновлення.

У гірських громадах пріоритетами мають стати адаптація до паводків, ерозійних процесів і зсувів ґрунту через поєднання природоорієнтованих рішень з цілеспрямованим інженерним захистом критичної інфраструктури та житлової забудови. З економічної точки зору це зменшує ризики повторних збитків від стихійних лих, захищає транспортні коридори та об'єкти туризму, які формують значну частку місцевих доходів. Відновлення туристичної привабливості доцільно вибудовувати на принципі екологічної місткості територій, розвиваючи зелену інфраструктуру, що забезпечує довгострокову монетизацію природного капіталу без його виснаження.

Аграрноорієнтовані громади мають зосереджуватися на підвищенні стійкості ґрунтів і водних ресурсів через протиерозійні заходи, відновлення лісосмуг та впровадження ощадних практик землеробства, оскільки деградація ґрунтів напряму знижує продуктивність та експортний потенціал агросектору. Важливим завданням є формування локальних ланцюгів доданої вартості (переробка, зберігання, холодильні потужності, лабораторії якості) на засадах енергоефективності, що дозволяє залишати більшу частку аграрної ренти в громаді та зменшувати цінову волатильність для виробників. Розвиток біоекономіки за рахунок використання агровідходів для виробництва енергії за умови контролю екологічних впливів створює додаткові джерела доходів і знижує залежність від імпортних енергоносіїв.

Для прикордонних громад стратегічним завданням є поєднання логістичної функції з мінімізацією негативних зовнішніх ефектів для довкілля та якості життя населення. Це передбачає розвиток енергоефективних логістичних хабів, поступовий перехід до низьковуглецевого транспорту там, де це підтримується ринком і доступним фінансуванням, впорядкування руху вантажів, а також систематичний моніторинг якості повітря та створення захисних зелених смуг. Для реалізації таких проєктів доцільно активно використовувати інструменти транскордонного співробітництва, зокрема програми типу Interreg NEXT [2], де тематика зеленої стійкості, кліматичної нейтральності та розвитку сталих транспортно-логістичних рішень є одним із ключових пріоритетів.

У сукупності ці підходи дають змогу громадам не лише фізично відновлювати зруйновану інфраструктуру, а й переходити до більш зеленої та стійкої моделі розвитку, яка поєднує економічну життєздатність, екологічну безпеку та соціальну справедливість.

1. Уряд затвердив Державну цільову економічну програму підтримки термомодернізації будівель до 2030 року. URL: https://mindev.gov.ua/news/uriad-zatverdyv-derzhavnu-tsilovu-ekonomichnu-prohramu-pidtrymky-termomodernizatsii-budivel-do-2030-roku.

2. Основна інформація про Програму Interreg NEXT Польща – Україна 2021-2027. URL: https://pl-ua.eu/wp-content/uploads/2025/03/PL-UA-21-27-podst.-info_ukr.pdf.

ЛИСЕНКО ЄЛИЗАВЕТА, здобувач вищої освіти
Науковий керівник – **ЦВІЛИЙ СЕРГІЙ**, к.е.н., доцент,
доцент кафедри туристичного, готельного та ресторанного бізнесу,
Національний університет «Запорізька політехніка», м. Запоріжжя

СПЕЦИФІЧНІ РИСИ ТА ОСОБЛИВОСТІ ВІРТУАЛЬНОГО ТУРИЗМУ

Науково-технічний прогрес суттєво трансформував економічні, виробничі та управлінські процеси світової економіки [1]. Туристична сфера демонструє високі темпи розвитку та значну адаптивність до макроекономічних і соціально-політичних викликів, що досягається завдяки впровадженню цифрових рішень і створенню принципово нових туристичних продуктів, сервісів та технологій.

Збільшення кількості споживачів туристичних послуг актуалізує потребу у формуванні інноваційної пропозиції, розробленні продуктів і вдосконаленні технологій сервісу. Попит стає диференційованим, а туристично-рекреаційна діяльність – різною за змістом. Зростає запит на нові емоції та унікальний досвід. В умовах інтегрованого ринкового середовища виникають нові види туризму, формуються спеціалізовані дестинації та кластери з різною функціональною спрямованістю, удосконалюються стандарти комунікаційного супроводу та транспортної доступності послуг. Поведінка споживачів є більш усвідомленою й поєднує освітні, рекреаційні, оздоровчі і дозвіллєві цілі в межах однієї подорожі.

Процеси цифровізації у туризмі розвивалися за кількома напрямами: створення глобальних систем бронювання та резервування, впровадження інструментів електронного маркетингу й менеджменту, а також розроблення форматів віртуальних екскурсій із супроводом гіда. Ці інновації змінили механізми взаємодії між суб'єктами туристичного ринку та споживачами послуг.

В умовах посилення конкуренції та швидкої трансформації ринкового середовища туристичні підприємства змушені стратегічно інтегрувати новітні технології для забезпечення стабільності й розвитку. Застосування технологій віртуальної реальності дає можливість потенційному мандрівникові попередньо ознайомитися з дестинацією, що позитивно впливає на процес вибору продукту. Віртуальний досвід сприяє зростанню ймовірності придбання туру, скорочує час ухвалення рішення та підвищує рівень залучення клієнтів. Ефект «присутності», який формується завдяки використанню технологій віртуальної реальності, є чинником поведінкової активації споживача [4]. Цифрові технології змінюють сприйняття туристичних напрямків і продуктів і впливають на процес прийняття рішення щодо купівлі туру. Поглиблення диференціації комунікаційних каналів і механізмів збуту стає вагомим фактором підвищення конкурентоспроможності туристичних фірм і підприємств суміжних галузей, забезпечуючи ефективний розподіл ресурсів маркетингу. У цьому контексті особливої актуальності набуває дослідження процесів споживчого вибору, зокрема у сфері туризму і готельного

господарства, які є системоутворюючими сегментами туристичного ринку [3].

Віртуальна реальність належить до новітніх медіатехнологій, які здатні істотно трансформувати туристичну індустрію, створюючи нові можливості та виклики розвитку. Кількість і значущість застосувань інструментів віртуальної реальності в туризмі зростають. Поряд із ігровою індустрією, освітою та медициною туризм вважається однією з провідних галузей впровадження таких технологій. Віртуальний досвід посідає важливе місце в системі маркетингових комунікацій і просування туристичних продуктів, а в перспективі його роль лише посилюватиметься. Технології віртуальної реальності відкривають широкі можливості не лише для туристичного маркетингу, а й для суміжних сфер – навчання, культури та освітніх програм, пов'язаних із подорожами.

Віртуальний туризм розвивається динамічно, що пояснюється наявністю низки переваг як для споживачів, так і для виробників послуг. По-перше, він потребує мінімальних витрат особистих ресурсів – часу та фінансів. Більшість віртуальних турів є безкоштовними, не вимагають підготовки до поїздки та дозволяють перервати або продовжити «подорож» у зручний для користувача момент. По-друге, віртуальні технології дають можливість відвідування об'єктів та територій, що є складними або недоступними для автономного відвідування. Особливе значення це має для осіб з обмеженими можливостями, однак перелік соціальних груп, для яких віртуальний туризм розширює доступ до світових дестинацій, значно ширший [2]. По-третє, перевагою є відносна безпечність такого формату подорожей. У порівнянні з реальними поїздками, ризики для життя і здоров'я користувача відсутні. Водночас слід враховувати інформаційну безпеку, оскільки недотримання цифрових правил може призвести до фінансових або персональних втрат. Проте навіть за наявності кіберризиків віртуальна реальність не створює фізичних загроз для мандрівника. По-четверте, безконтактний формат ознайомлення з регіоном є зручним для осіб, які не володіють іноземними мовами, оскільки не потребує комунікації з місцевим населенням. Це дозволяє уникнути труднощів, пов'язаних із мовними бар'єрами та недостатнім знанням культури. Для окремих категорій клієнтів віртуальний туризм виконує функцію підготовчого етапу перед реальною подорожжю, сприяючи формуванню уявлення про маршрут, інфраструктуру та особливості.

1. Кукліна Т.С., Цвілий С.М., Журавльова С.М. Загальні тенденції розвитку світового туризму: від коронавірусу до військової агресії. *Підприємництво та інновації.* 2022. Вип. 23. С. 12–15.

2. Цвілий С.М., Каптюх Т.В., Матвієнко Я.О. Сучасний стан проблеми і перспективи післявоєнного розвитку вітчизняної індустрії гостинності. *Актуальні питання у сучасній науці*. 2024. №11(29). С. 224–238. DOI: https://doi.org/10.52058/2786-6300-2024-11(29)-224-238.

3. Tsviliy S.M., Vasylychev D.V., Gurova D.D. Improvement of the qualification of small and micro-enterprise staff in the crisis conditions of business transformation. *Економічний вісник ДВНЗ «УДХТУ»*. 2020. №1 (11)/20. С. 50–60.

4. Zaytseva V.M., Tsviliy S.M., Demko V.S., Klopov I.O., Kovalenko V.l. Internalization of the investment environment in the international tourism industry. *Apuntes del CENES*. Vol. 43. № 78. 2024. Pp. 91–123. DOI: https://doi.org/10.19053/uptc.01203053.v43.n78.2024.16971.

ЛУГОВСЬКИЙ ОЛЕКСАНДР, здобувач вищої освіти
Науковий керівник – **ЦВІЛИЙ СЕРГІЙ**, к.е.н., доцент,
доцент кафедри туристичного, готельного та ресторанного бізнесу,
Національний університет «Запорізька політехніка», м. Запоріжжя

ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ДОСТУПНОСТІ САМООБСЛУГОВУВАННЯ У СФЕРІ ВІТЧИЗНЯНОГО ТУРИЗМУ

Доступність туристичного самообслуговування зумовлюється умовами конкретного виду діяльності, природними й організаційними характеристиками території. Сукупність параметрів визначення доступності самообслуговування у туризмі, є багатовимірною та відображає ключові функціональні аспекти сервісної економіки. До основних складових доцільно віднести настіпні [1].

По-перше, природно-ресурсний потенціал території: різноманіття й унікальність ландшафтів, наявність водних об'єктів, гірських масивів, рідкісних природних формувань та інших специфічних ресурсів, що формують привабливість дестинації для активного відпочинку.

По-друге, кліматичні умови, які можуть як розширювати можливості для цілорічного відпочинку, так і висувати підвищені вимоги до підготовки туристів. У разі складних і екстремальних кліматичних факторів інфраструктурні системи мають гарантувати безпечне й комфортне перебування споживачів у зонах самообслуговування. Якщо базовим елементом життєзабезпечення виступає не готельна інфраструктура, альтернативні засоби розміщення (кемпінги, наметові містечка) повинні відповідати стандартам надійності і безпеки, а також супроводжуватися ефективними механізмами контролю за дотриманням вимог.

По-третє, просторове розташування систем самообслуговування відносно основних транспортних потоків. Близькість або віддаленість від магістралей визначає масштаб і складність транспортної компоненти інфраструктурного комплексу, що має забезпечувати доступний доїзд туристів до місць відпочинку.

По-четверте, ступінь розвитку інженерної та соціальної інфраструктури: транспортних мереж, систем водо-, енерго-, електро- й газопостачання, телекомунікацій, служб безпеки, включаючи медичне і рятувальне забезпечення.

По-п'яте, кадровий потенціал локації – наявність кваліфікованих фахівців, здатних супроводжувати функціонування систем самообслуговування у межах сервісу, шляхом проведення навчальної, консультативної, волонтерської роботи.

По-шосте, характер організаційно-адміністративного середовища, зокрема відсутність надмірних регуляторних бар'єрів для здійснення туристичної діяльності в умовах самодіяльного формату.

По-сьоме, соціально-політична ситуація на території перебування туристів. В умовах воєнних викликів саме цей чинник набуває визначального значення,

оскільки безпека є базовою передумовою реалізації будь-яких форм туристичної активності.

Аналіз свідчить про багатофакторність умов, що визначають можливість реалізації цієї форми організації сервісної діяльності [3]. Їх об'єднує спільна закономірність: у разі недостатнього рівня виробничо-технічних і організаційно-економічних передумов вони можуть бути компенсовані за рахунок ефективного функціонування відповідних підсистем інфраструктурного комплексу. Доцільно виокремити ті, що безпосередньо визначають кількісні і технологічні параметри функціонування туристичної інфраструктури: регламент функціонування природоохоронних територій та забезпечення екологічної безпеки туристичної діяльності; наявність кваліфікованих кадрів, здатних надавати підтримку учасникам самообслуговування; рівень розвитку та потужність інформаційної, транспортної й комунальної складових інфраструктурного комплексу; сформоване організаційно-управлінське середовище, що ґрунтується на довірі між суб'єктами ринку за умови високої самодисципліни споживачів.

Пріоритетом забезпечення доступності туристичного самообслуговування є інвестування у формування та модернізацію інфраструктурних комплексів. Витрати на їх створення і подальше функціонування мають забезпечувати баланс інтересів усіх учасників системи [2]: отримання прибутку для підприємницького сектору; дотримання природоохоронних вимог, розвиток територій і зміцнення фізичного та духовного здоров'я населення – для держави; задоволення пізнавальних, рекреаційних і розважальних потреб – для споживачів. Тобто, оптимізація структури витрат на підтримку інфраструктурного комплексу та забезпечення доступності самообслуговування є одним із ключових чинників розвитку цієї форми сервісної діяльності. Підвищення рівня доступності сприяє вдосконаленню механізмів надання послуг, активізації вітчизняних галузей споживчого сервісу та зміцненню стійкості сервісної економіки в цілому.

Водночас значення технологій самообслуговування виходить за межі туристичної сфери. Фахівці, які володіють компетенціями у сфері впровадження та управління такими технологіями, є затребуваними на ринку праці завдяки здатності підвищувати операційну ефективність і забезпечувати високий рівень сервісу. Опанування технологій самообслуговування створює передумови для професійного зростання, сприяє впровадженню інновацій, підвищенню продуктивності та прибутковості бізнесу. З огляду на виклики повоєнного відновлення економіки України, системне оновлення, технологічна модернізація туристичної інфраструктури є умовою збереження конкурентоспроможності галузі та її адаптації до сучасного глобального цифрового середовища.

1. Маркетинг в туризмі : Навчальний посібник. / С. М. Цвілий, Т. С. Кукліна, В. М. Зайцева. Запоріжжя : НУ «Запорізька політехніка», 2022. 260 с.

2. Цвілий С.М., Каптюх Т.В., Матвієнко Я.О. Сучасний стан проблеми і перспективи післявоєнного розвитку вітчизняної індустрії гостинності. *Актуальні питання у сучасній науці*. 2024. №11(29). С. 224–238. DOI: https://doi.org/10.52058/2786-6300-2024-11(29)-224-238.
3. Zaytseva V.M., Tsviliy S.M., Demko V.S., Klopov I.O., Kovalenko V.l. Internalization of the investment environment in the international tourism industry. *Apuntes del CENES*. Vol. 43. № 78. 2024. Pp. 91–123. DOI: https://doi.org/10.19053/uptc.01203053.v43.n78.2024.16971.

МАЗУР ЕВЕЛІНА, здобувач вищої освіти
Науковий керівник – **НЕПИТАЛЮК АНТОН**, доктор філософії економіки, доцент кафедри інноваційної економіки та цифрових технологій,
Вінницький торговельно-економічний інститут Державного торговельно-економічного університету, м. Вінниця

ЗНАЧЕННЯ ГРОМАДСЬКИХ ОРГАНІЗАЦІЙ У СФЕРІ НАДАННЯ ПОСЛУГ ОСОБАМ З ІНВАЛІДНІСТЮ (НА ПРИКЛАДІ ВІННИЦЬКОЇ МІСЬКОЇ ТЕРИТОРІАЛЬНОЇ ГРОМАДИ)

У сучасній сфері соціального забезпечення та публічного управління роль громадських організацій у системі надання послуг особам з інвалідністю трактується як прояв функціональної децентралізації, що базується на принципах субсидіарності та партнерської взаємодії. Громадський сектор у сфері соціального захисту виступає як автономний суб'єкт, що забезпечує гнучкість, інноваційність та адресність соціальної підтримки, які часто є недосяжними для громіздкого державного апарату. Протягом 2021–2026 років в Україні утвердився підхід, за якого громадські організації розглядаються як професійні надавачі послуг, інтегровані в єдиний соціальний простір громади. Це визначення є більш аргументованим порівняно з патерналістськими моделями минулого, оскільки воно передбачає перехід від опіки до правоцентричного підходу, спрямованого на забезпечення незалежного проживання та інклюзії.

Дослідження практики Вінницької міської територіальної громади дозволяє виділити діалектичний характер взаємодії між Вінницьким міським територіальним центром соціального обслуговування, Вінницьким обласним центром соціальних служб та неурядовим сектором. Ця взаємодія реалізується через кілька ключових моделей, серед яких особливе місце посідає механізм соціального замовлення, де муніципалітет визнає ефективність громадських організацій та фінансує надання ними конкретних послуг, а громадські організації виступають їх безпосередніми фаховими виконавцями. Механізм інтеграції недержавних суб'єктів у систему соціального захисту, за роз'ясненнями державного експерта Міністерства соціальної політики України Олександра Котенка, базується на функціонуванні цифрової підсистеми «Реєстр надавачів соціальних послуг» у межах Єдиної інформаційної системи соціальної сфери. Згідно з цією процедурою, право на надання послуг мають юридичні особи та фізичні особи-підприємці, зокрема й громадські організації, після проходження офіційної верифікації. Для включення до зазначеного Реєстру потенційний надавач повинен ініціювати реєстраційну дію, подавши встановлений пакет документів до Центру надання адміністративних послуг або іншого уповноваженого органу за місцем своєї юридичної реєстрації [5]. Така модель дозволила суттєво розширити спектр сервісів, які територіальний чи обласний центр фізично не могли охопити самостійно.

Окрім того, спостерігається модель інституційної синергії, де співпраця з

такими організаціями, як ГО «Паросток», ГО «Гармонія» та ГО «Родина Кольпінга – м. Вінниця», демонструє трансформацію громадських ініціатив у стійкі муніципальні стандарти, зокрема у сфері соціального супроводу при працевлаштуванні чи функціонування соціального таксі.

Зокрема, діяльність ГО «Паросток» у період 2024–2025 років у сфері підтримки внутрішньо переміщених осіб з інвалідністю стала позитивним прикладом того, як громадська ініціатива заповнює прогалини, що виникають внаслідок надмірного навантаження на державні структури. Організація забезпечує не лише гуманітарну підтримку, а й системний соціальний супровід та адаптацію, навчання комп'ютерній грамотності, побутову допомогу (прання, ремонт одягу) і арт-терапевтичні майстер-класи, що інтегруються у загальну муніципальну систему через територіальний центр соціального обслуговування. Підхід дозволяє уникнути відносин підпорядкування, зберегти автономність громадського сектору та одночасно гарантувати стабільність фінансування через механізми бюджетної підтримки і кошти субгранту за підтримки ЄС [4].

Окрему увагу варто приділити інноваційним послугам, що впроваджуються у громаді, а саме, надання послуги соціального супроводу при працевлаштуванні людей з інвалідністю, ініційоване у партнерстві з фахівцями ГО «Гармонія», дозволяє стверджувати про успіх інклюзивного розвитку у громаді. Водночас розвиток спеціалізованих послуг, таких як супровід осіб з порушеннями зору, яких у 2025 році забезпечила ГО «Гармонія» (4362 успішних виїздів та візитів) підтверджує, що ефективність соціальної системи Вінницької міської громади прямо залежить від рівня довіри та глибини інтеграції між Територіальним центром соціального обслуговування та профільними організаціями громадянського суспільства [1; 3].

Послуга супровід під час інклюзивного навчання у закладах дошкільної та загальної середньої освіти надається соціальним працівником або асистентом, що за сумісництвом може бути родичом дитини. Навчання за фахом соціальний працівник або асистент дитини з особливими потребами надає у м. Вінниця ГО «Родина Кольпінга – м. Вінниця» за соціальним замовленням міської ради. Для батьків, які пройшли спеціалізоване навчання, це дає змогу одночасно бути поруч з дитиною і працювати за фахом. Протягом 2024 року цю послугу у Вінницькій міській територіальні громаді отримали 59 дітей [2].

Громадські організації у Вінницькій міській територіальній громаді забезпечують гнучкість та адресність послуг, які часто є недосяжними для державного апарату через постійне збільшення кількості отримувачів цих послуг. Завдяки механізму соціального замовлення та активній співпраці з Вінницьким міським територіальним центром соціального обслуговування і Вінницьким обласним центром соціальних служб, ГО не лише заповнюють прогалини в наданні допомоги, а й впроваджують інноваційні стандарти соціального супроводу, що гарантують особам з інвалідністю право на самореалізацію та незалежне проживання.

1. Моя Вінниця. У Вінниці запровадили соціальний супровід для працевлаштування людей з інвалідністю. *Новини Вінниці сьогодні – Головні події Вінницької області | Моя Вінниця*. URL: https://www.myvin.com.ua/news/37372-u-vinnytsi-zaprovadyly-sotsialnyi-suprovid-dlia-pratsevlashtuvannia-liudei-z-invalidnistiu.
2. Об'єднуємо зусилля з партнерами: поновлено Меморандум про співпрацю з ГО «Родина Кольпінга м. Вінниця». *Вінницький обласний центр соціальних служб*. URL: https://vin-ocsssdm.com.ua/index.php?option=com_content&view=article&id=731:ob-ednuemo-zusillya-z-partnerami-ponovleno-memorandum-pro-spivpratsyu-z-go-rodina-kolpinga-m-vinnitsya&catid=8&Itemid=108.
3. Понад 4300 послуг надали людям з порушеннями зору у Вінницькому терцентрі за рік. *Телеканал ВІТА ТБ*. URL: https://vitatv.com.ua/misto/ponad-4300-posluh-nadaly-lyudyam-z.
4. Соціальна підтримка ВПО з інвалідністю у Вінницькій громаді. *EU4CSOs EmpowerUA – Посилення залучення громадянського суспільства для розвитку соціальної сфери в Україні*. URL: https://eu4csos.org/social-support-for-persons-with-disabilities-in-the-vinnytsia-community/.
5. Як громадським об'єднанням, що надають соцпослуги людям з інвалідністю отримати підтримку з держбюджету?. *Новини – Єднання*. URL: https://ednannia.ua/news/nashi-novini/12478-yak-gromadskim-ob-ednannyam-shcho-nadayut-sotsposlugi-lyudyam-z-invalidnistyu-otrimati-pidtrimku-z-derzhbyudzhetu-2.

МАЛЯР ВІТАЛІЙ, здобувач вищої освіти
Науковий керівник – **ЦВІЛИЙ СЕРГІЙ**, к.е.н., доцент,
доцент кафедри туристичного, готельного та ресторанного бізнесу, Національний університет «Запорізька політехніка», м. Запоріжжя

РОЗВИТОК САМООБСЛУГОВУВАННЯ У СФЕРІ ТУРИЗМУ

Одним із пріоритетних напрямів розробки повоєнної економічної моделі України є вдосконалення управління сферою послуг. Реалізація потенціалу сервісного сектору здатна стимулювати загальноекономічне зростання та стати вагомим чинником подолання наслідків кризи. Особливого значення набуває використання внутрішніх ресурсів розвитку сервісного бізнесу. Зокрема, галузь туризму як складова національної сфери послуг володіє значними резервами з задоволення потреб споживачів через розширення практик самообслуговування.

Актуальність розвитку самообслуговування зумовлена тим, що інтереси туристів, особливо у сфері активного відпочинку, мають специфічний характер і включають участь споживача в процесі отримання послуг. Самообслуговування в туризмі може реалізовуватися як у повністю автономній формі, так і з опорою на ресурси і сервіси, що надаються спеціалізованими організаціями. Розширення можливостей для самостійної організації активного дозвілля сприяє зростанню туристичної активності населення та забезпечує економічний і соціальний ефект.

Створення систем самообслуговування містить ініціативність та соціальну спрямованість сервісної діяльності, високу відповідальність й самодисципліну учасників, здатність до самоорганізації. Водночас ці вимоги можуть обмежувати масове впровадження самообслуговування в туризмі, адже активний відпочинок часто потребує відповідної кваліфікації та значних ресурсних витрат [1]. У зв’язку з цим найбільш перспективним напрямом розвитку масового активного туризму є поєднання самообслуговування з використанням інфраструктурних сервісів. Такий підхід створює умови для самостійного отримання туристами окремих видів послуг на основі вже сформованої матеріально-технічної бази.

Такі механізми функціонують у туристично-рекреаційній сфері. Зокрема, курортно-готельні комплекси виконують роль інфраструктурного забезпечення відпочинку, оскільки послуги розміщення створюють умови для задоволення ключових потреб туристів – лікувально-оздоровчих, пізнавальних, спортивних чи розважальних [2]. Якщо особа користується лише послугами проживання, а інші складові відпочинку організовує самостійно (відвідує культурні об’єкти, займається спортом, планує дозвілля), таку модель можна трактувати як систему індивідуального самообслуговування База – інфраструктурний комплекс. У цьому випадку готельні послуги забезпечують перебування туриста в дестинації, проте не виступають основною метою подорожі, оскільки ключовим мотивом є реалізація освітньої, спортивної, рекреаційної чи іншої

діяльності.

У сфері санаторно-курортного обслуговування інфраструктурні комплекси відіграють провідну роль в організації відпочинку. Сучасні готельно-курортні заклади можуть володіти розвиненою лікувально-оздоровчою, дозвіллєвою та екскурсійною базою, що дає змогу туристам отримувати широкий спектр послуг без необхідності проявляти додаткову активність [4]. Натомість у видах туризму, орієнтованих на конкретну діяльність (мисливство, рибальство, автомобільні подорожі, спортивні змагання), ключове значення має особиста активність туриста, яка слугує основою розвитку самоорганізованих форм відпочинку.

Зацікавленість у певному виді діяльності не повинна нівелювати значення інфраструктурного забезпечення. Прагнення туристів до участі в змаганнях, тематичних заходах або інших активностях не означає, що комфортність умов перебування втрачає для них актуальність. Подібне твердження є хибним, оскільки навіть мотивовані учасники готові докладати зусиль для реалізації власних інтересів за умови, що організаційне середовище не створює надмірних труднощів. Якщо ж відпочинок супроводжується незручностями та потребує значних ресурсів для подолання перешкод, це може знизити привабливість і відштовхнути потенційних туристів від практик самообслуговування [3].

Отже, актуалізується необхідність пошуку оптимального балансу між рівнем автономності туриста та обсягом підтримки з боку сервісної інфраструктури. Доцільним є формування пропозиції, що охоплює весь спектр можливостей – від повністю самостійних форм організації відпочинку до максимально комфортних умов із комплексним сервісним супроводом. Одним із ефективних рішень є створення спеціалізованих інфраструктурних комплексів, які передбачають участь туриста в самообслуговуванні, проте не потребують повної автономії та залишаються доступними для широкого кола споживачів. Ці комплекси включають надання спеціалізованих сервісів для здійснення обраної діяльності: прокат спорядження, внутрішній транспорт, облаштовані зони для відпочинку, рибальства. У сегменті активного туризму інфраструктурні рішення виступають організаційно-технологічною основою функціонування систем самообслуговування, що створює умови для реалізації туристичної активності.

Такий підхід відкриває перспективи для державних і місцевих органів влади щодо розвитку туристичної сфери шляхом цілеспрямованого формування інфраструктурних комплексів. Водночас до цього процесу можуть бути залучені бізнес-структури, що сприятиме зменшенню бюджетного навантаження та розширенню можливостей розвитку господарської системи сервісної діяльності.

1. Маркетинг в туризмі : Навчальний посібник. / С. М. Цвілий, Т. С. Кукліна, В. М. Зайцева. Запоріжжя : НУ «Запорізька політехніка», 2022. 260 с.
2. Трусова Н.В., Цвілий С.М. Стійкий безпечний інноваційний розвиток у вітчизняній

територіальній туристичній дестинації. *Інтелект XXI*. 2023. №2.С. 42-50. DOI: https://doi.org/10.32782/2415-8801/2023-2.7.
3. Цвілий С.М. Методологічний підхід до оцінювання інноваційних стимулів постконфліктному відновленні індустрії туризму. *Вісник ХНТУ*. 2023. № 3(86). С. 189-197. DOI: https://doi.org/10.35546/kntu2078-4481.2023.3.26..
4. Charkina T., Pikulina O., Zadoja V., Tsviliy S. Improvement of the tourism industry management due to introduction of new trends and types of tourism. *Philosophy, economics and low review.* 2022. V. 2. №. 1. Pp. 108–117.

МАТАТ ВІКТОРІЯ, здобувач вищої освіти
Науковий керівник – **ІВАНЕНКО ВАЛЕНТИНА**, к.е.н., доцент, доцент кафедри економіки, менеджменту, маркетингу та готельно-ресторанної справи
Житомирський державний університет імені Івана Франка, м. Житомир

МОТИВАЦІЯ ПЕРСОНАЛУ В ГОТЕЛЬНО-РЕСТОРАННОМУ БІЗНЕСІ

У сфері готельно-ресторанного бізнесу саме персонал є тим елементом, який безпосередньо формує кінцеву цінність послуги для споживача. На відміну від виробничих галузей, де результат значною мірою залежить від технологій, у сфері гостинності вирішальну роль відіграє людський фактор. Поведінка працівника, його зацікавленість у роботі, готовність взаємодіяти з клієнтом і вирішувати нестандартні ситуації визначають не лише рівень сервісу, але й загальне сприйняття закладу. Саме тому питання мотивації персоналу виходить за межі внутрішнього управління і стає одним із чинників конкурентоспроможності закладу.

Застосування класичних теорій мотивації у сфері гостинності дозволяє краще зрозуміти поведінку персоналу, проте їх механічне перенесення у практику не завжди є ефективним. Наприклад, забезпечення належного рівня оплати праці не гарантує високої віддачі, якщо працівник не відчуває визнання або не бачить перспектив розвитку. З іншого боку, орієнтація виключно на нематеріальні стимули без урахування базових потреб також не дає бажаного результату. Таким чином, мотивація у сфері гостинності набуває характеру динамічної рівноваги, де ефективність визначається не окремими інструментами, а узгодженістю їх застосування в конкретних організаційних умовах.

Особливу увагу слід приділити специфіці трудової діяльності у цій сфері. Робота часто пов’язана з інтенсивним спілкуванням, необхідністю швидко реагувати на запити клієнтів і дотримуватися стандартів обслуговування навіть у стресових ситуаціях. За таких умов зростає значення нематеріальних чинників, зокрема атмосфери в колективі та стилю керівництва. Працівник, який відчуває підтримку та справедливе ставлення, як правило, демонструє більш високий рівень відповідальності та ініціативності. У цьому контексті мотивація виконує не лише стимулюючу, а й регулятивну функцію, впливаючи на поведінкові моделі персоналу в процесі взаємодії з клієнтами.

Проблема плинності кадрів залишається однією з найбільш характерних для готельно-ресторанного бізнесу. Часті зміни персоналу негативно впливають на стабільність роботи підприємства та якість обслуговування. Водночас вони є індикатором недосконалості мотиваційної системи. Якщо працівники не бачать перспектив або не відчувають задоволення від роботи, вони швидко залишають робоче місце. У цьому контексті мотивація виконує не лише стимулюючу, але й утримуючу функцію [3].

У сучасних умовах все більшого значення набувають нематеріальні інструменти мотивації. Йдеться не лише про визнання чи похвалу, а й про формування певного середовища, у якому працівник відчуває свою значущість.

Це може проявлятися у відкритій комунікації, можливостях навчання, залученні до внутрішніх процесів підприємства. Такий підхід сприяє формуванню довгострокової зацікавленості у роботі.

Не менш важливим є використання сучасних підходів до оцінювання результатів праці. Чітке розуміння того, за що саме працівник отримує винагороду, підвищує прозорість системи мотивації. Водночас надмірна формалізація може мати і зворотний ефект, якщо вона не враховує реальні умови роботи. Тому важливо забезпечити баланс між стандартизацією та гнучкістю [1].

Окремо варто відзначити вплив зовнішніх умов на мотивацію персоналу. Сучасні виклики, зокрема нестабільна економічна ситуація та воєнний стан, змінюють пріоритети працівників. У таких умовах особливого значення набувають відчуття безпеки, стабільності та підтримки з боку роботодавця. Це змушує підприємства переглядати підходи до мотивації та більше уваги приділяти соціальним аспектам [2].

З метою узагальнення доцільно виокремити основні групи факторів, що впливають на мотивацію персоналу у готельно-ресторанному бізнесі:

- матеріальні – формують базову зацікавленість у роботі (оплата праці, премії, бонуси);
- нематеріальні – підтримують довгострокову мотивацію (визнання, розвиток, корпоративна культура);
- організаційні – визначають комфорт праці (умови та режим роботи);
- професійні – сприяють професійному зростанню (навчання, підвищення кваліфікації);
- психологічні – впливають на емоційний стан працівників (атмосфера в колективі).

Таким чином, мотивація персоналу у готельно-ресторанному бізнесі не може розглядатися як набір стандартних заходів. Це складна система, яка потребує врахування як внутрішніх особливостей підприємства, так і зовнішніх умов його функціонування. Ефективність мотивації значною мірою залежить від здатності керівництва адаптувати підходи до реальних потреб працівників.

1. Захарова Т. Стратегія управління кадровим потенціалом у готельно-ресторанному бізнесі. *Наукові записки Острозької академії,* 2025. URL: https://journals.oa.edu.ua/Economy/article/view/4355
2. Канцур І., Пастух А. Управління персоналом готельно-ресторанних підприємств під час війни: збереження кадрів та мотивація. 2024. URL: https://ir.dpu.edu.ua/entities/publication/a8b1745f-c191-4c65-87e4-4ad2306897c5
3. Непочатенко В. Мотивація персоналу в готельному господарстві. *Економіка та суспільство*, 2021. URL: https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/709

МИХАЙЛИШИН ВАСИЛЬ, аспірант,
Науковий керівник – **ЛІСОВСЬКА ЛІДІЯ**, д.е.н., проф.,
професор кафедри менеджменту організацій,
Національний університет «Львівська політехніка», м. Львів

ОПТИМІЗАЦІЯ ДІЯЛЬНОСТІ ТУРИСТИЧНИХ ПІДПРИЄМСТВ В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ: РОЛЬ СТЕЙКХОЛДЕРНОГО ПІДХОДУ

Сучасний стан розвитку туристичної галузі в Україні характеризується високою турбулентністю та невизначеністю через війну та впровадження воєнного стану, що значно впливає на структуру ринку, попит на туристичні послуги та фінансову стабільність підприємств. Турбулентність проявляється у зміні пріоритетів споживачів, коливаннях доходів і запитів, посиленні конкуренції, регуляторних трансформаціях та загрозах для безпеки бізнесу. У таких умовах особливої важливості набуває формування стратегій управління, які дозволяють адаптувати діяльність туристичних підприємств до екстремальних обставин та зберегти довгострокову життєздатність організацій.

Одним із перспективних напрямів оптимізації діяльності підприємств є застосування стейкхолдерно-орієнтованого підходу. Ця концепція передбачає системну інтеграцію інтересів ключових груп зацікавлених сторін у процес стратегічного планування та прийняття управлінських рішень. Для туристичного бізнесу до таких груп належать споживачі туристичних послуг, працівники та менеджмент підприємства, партнери та постачальники, органи державної влади і місцевого самоврядування, локальні громади, інвестори та фінансові установи. Врахування їхніх інтересів сприяє мінімізації стратегічних ризиків, підвищенню лояльності клієнтів, формуванню довгострокових партнерських зв'язків та зміцненню соціальної відповідальності [1-2].

У практичному вимірі оптимізація здійснюється через системну ідентифікацію стейкхолдерів, ранжування за ступенем впливу та зацікавленості, аналіз їхніх очікувань і потреб, розроблення політики взаємодії та комунікаційних стратегій, а також інтеграцію цих інтересів у стратегічні цілі підприємства [2-3]. Особливе значення стейкхолдерна стратегія набуває в умовах воєнного стану, коли фінансова стабільність і ефективність управління визначаються здатністю підприємства взаємодіяти з оточенням і адаптуватися до зовнішніх шоків [3]. У табл.1 обґрунтовано основні механізми реалізації стейкхолдерно-орієнтованого підходу в туристичних підприємствах, які сприяють підвищенню їх стійкості в умовах війни.

Таблиця 1. **Основні механізми стейкхолдерно-орієнтованого підходу в туристичних підприємствах**

Механізм	Опис	Інструменти / методи
Системна ідентифікація стейкхолдерів	Визначення ключових груп зацікавлених сторін	Матриця стейкхолдерів, інтерв'ю, опитування
Аналіз впливу та очікувань	Оцінка впливу кожної групи на діяльність підприємства	Рейтингова оцінка, SWOT-аналіз

Механізм	Опис	Інструменти / методи
Формування політики взаємодії	Розроблення принципів співпраці та партнерства	Кодекс взаємодії, корпоративні правила
Розробка комунікаційних стратегій	Побудова ефективного обміну інформацією	CRM-системи, соціальні мережі, платформи для зворотного зв'язку
Інтеграція стейкхолдерних інтересів	Включення інтересів у стратегічні цілі	Планування стратегічних ініціатив, KPI, бюджетування

Джерело: сформовано автором на основі [3-5]

Оптимізація діяльності підприємств у воєнний період передбачає не лише стабілізацію фінансових показників, але й підвищення організаційної гнучкості, ефективності комунікацій та партнерських відносин [4]. Застосування стейкхолдерного підходу дозволяє підприємствам більш ефективно реагувати на зміни зовнішнього середовища, підтримувати лояльність клієнтів і партнерів, а також зміцнювати довіру та репутацію бренду [5] (див. табл. 2).

Таблиця 2. **Практичні інструменти підвищення стійкості туристичних підприємств через стейкхолдерно-орієнтований підхід**

Напрямок	Інструмент	Очікуваний ефект
Взаємодія зі споживачами	Онлайн-платформи, опитування, програми лояльності	Підвищення лояльності та задоволеності клієнтів
Робота з персоналом	Тренінги, внутрішні комунікаційні платформи	Мотивація та ефективність працівників
Партнерські мережі	Договірні відносини, спільні програми	Зміцнення кооперaційних зв'язків
Взаємодія з владою та громадами	Консультації, участь у програмах підтримки	Підтримка локальної економіки та соціальна відповідальність
Інвестори та фінанси	Звітність, фінансове планування, аудит	Збереження фінансової стабільності та прозорості

Джерело: сформовано автором на основі [3-5]

З огляду на специфіку функціонування туристичних підприємств в умовах воєнного стану, для підвищення їхньої стійкості та ефективності доцільно застосовувати такі заходи:

– Активно інтегрувати стейкхолдерів у процес стратегічного планування, забезпечуючи врахування інтересів ключових груп зацікавлених сторін;

– Використовувати цифрові канали комунікації для ефективного обміну інформацією із клієнтами, партнерами та іншими стейкхолдерами;

– Забезпечувати прозорість фінансової діяльності та дотримання стандартів безпеки для персоналу, що сприяє зміцненню довіри та репутації підприємства;

– Розвивати партнерські мережі та залучати зовнішніх донорів і

інвесторів, що підвищує фінансову стабільність та можливості адаптації до зовнішніх шоків.

У підсумку, стейкхолдерно-орієнтований підхід є ефективним інструментом оптимізації діяльності туристичних підприємств в умовах воєнного стану, забезпечуючи їх стійкість, адаптивність та довгостроковий розвиток.

1. Silva Santisteban M. E. Stakeholder theory and the sustainable recovery of the tourism sector. Atlantide: Ricerche Turistiche. 2021. 12(3). DOI: 10.25145/j.atlantid.2021.12.03
2. Amado P. J., Machado J. P. Stakeholder analysis in hospitality management: an examination of tourism infrastructure reform and the impact on the workforce in Brazil. Journal of Hospitality & Tourism Management. 2023. 6(1), 11–21. DOI: 10.53819/81018102t4139
3. Задоя В. О., Чаркіна Т. Ю. Стратегічний менеджмент в туризмі: ключові аспекти. Review of Transport Economics and Management. 2023. 8(24), 72–80. DOI: 10.15802/rtem2022/277124
4. Arrosyid F., Nugraha A. S., Maulana H. Stakeholder Theory Approach in Strategic Management: A Critical Review and Practical Implications. Brawijaya International Journal of Management and Technology. 2023. 6(1), 1–15. DOI: 10.55606/bijmt.v6i1.6630
4. Sharma N., Nitivattananon V., Tsusaka T. W., Pandey R. An Application of the Stakeholder Theory and Proactive Reactive Disaster Management Principles to Study Climate Trends, Disaster Impacts, and Strategies for the Resilient Tourism Industry in Pokhara, Nepal. International Journal of Sustainable Development and Planning. 2023. 19(4), 523–537. DOI: 10.18280/ijsdp.190411

МУРАВЙОВА ДАР'Я, здобувач вищої освіти
Науковий керівник – **ІВАНЕНКО ВАЛЕНТИНА**, к.е.н., доцент, доцент кафедри економіки, менеджменту, маркетингу та готельно-ресторанної справи
Житомирський державний університет імені Івана Франка, м. Житомир

ВІДПОВІДАЛЬНЕ СПОЖИВАННЯ У ЗАКЛАДАХ РЕСТОРАННОГО ГОСПОДАРСТВА ЯК ОСНОВА СТАЛОГО РОЗВИТКУ

Сучасний розвиток ресторанного господарства відбувається під впливом глобальних трансформацій, пов'язаних із необхідністю переходу до моделей сталого розвитку. Однією з ключових складових цього процесу є відповідальне споживання, яке передбачає раціональне використання ресурсів, мінімізацію негативного впливу на довкілля та формування екологічно свідомої поведінки споживачів. Заклади ресторанного господарства виступають важливими суб'єктами впливу на споживчі практики, оскільки саме в них відбувається значна частина кінцевого споживання харчових продуктів. У цьому контексті впровадження принципів відповідального споживання є не лише соціальною необхідністю, але й економічно обґрунтованим рішенням [2].

Відповідальне споживання у сфері ресторанного бізнесу охоплює комплекс заходів, спрямованих на оптимізацію використання ресурсів, зменшення обсягів відходів, підвищення ефективності виробничих процесів та формування культури раціонального споживання серед клієнтів. Однією з найбільш актуальних проблем є значні обсяги харчових відходів. За даними Продовольчої та сільськогосподарської організації ООН, приблизно третина всіх вироблених у світі харчових продуктів втрачається або не споживається, що створює суттєве навантаження на довкілля та економіку [3]. У закладах ресторанного господарства втрати виникають як на етапі приготування їжі, так і на етапі її споживання, що обумовлює необхідність впровадження ефективних систем управління запасами та контролю порцій.

Важливим напрямом реалізації принципів відповідального споживання є оптимізація меню та вдосконалення системи планування виробництва. Використання сучасних аналітичних інструментів дозволяє прогнозувати попит, визначати найбільш популярні страви та уникати надлишкового виробництва. Такий підхід сприяє не лише скороченню відходів, а й підвищенню рентабельності діяльності підприємства. Крім того, впровадження концепції «zero waste» передбачає максимальне використання всіх складових продукту, що дозволяє зменшити втрати та підвищити ефективність використання ресурсів.

Суттєве значення має також використання локальних і сезонних продуктів. Такий підхід забезпечує скорочення транспортних витрат, зменшення вуглецевого сліду та підтримку місцевих виробників. Використання локальної сировини сприяє підвищенню якості продукції та формуванню унікальної гастрономічної пропозиції закладу. У наукових

дослідженнях зазначається, що орієнтація на локальні продукти є важливим елементом сталого розвитку сфери гостинності [4].

Цифровізація ресторанного бізнесу відкриває нові можливості для реалізації принципів відповідального споживання. Використання автоматизованих систем обліку, електронних меню, мобільних додатків та систем прогнозування попиту дозволяє більш ефективно управляти ресурсами та зменшувати втрати. Зокрема, цифрові рішення сприяють точнішому плануванню закупівель, оптимізації логістичних процесів та зниженню рівня надлишкових запасів. Це є особливо важливим у контексті підвищення ефективності діяльності підприємств ресторанного господарства [1].

Не менш важливим є екологічний аспект діяльності закладів ресторанного господарства. Використання екологічно безпечних матеріалів, скорочення використання одноразового пластику, впровадження систем сортування та переробки відходів є невід'ємними складовими відповідального споживання. Такі заходи сприяють зменшенню негативного впливу на довкілля та формуванню позитивного іміджу підприємства. Крім того, екологічна відповідальність стає важливим фактором конкурентоспроможності, оскільки сучасні споживачі все більше звертають увагу на екологічні характеристики продукції та послуг.

Важливу роль у формуванні відповідального споживання відіграє персонал закладу. Працівники повинні бути обізнаними щодо принципів сталого розвитку, раціонального використання ресурсів та екологічної відповідальності. Водночас значення має комунікація з клієнтами, яка дозволяє формувати свідоме ставлення до споживання та заохочувати відповідальні практики. Наприклад, інформування про можливість вибору порцій, використання багаторазових матеріалів або участь у програмах зменшення відходів може суттєво вплинути на поведінку споживачів.

З метою узагальнення основних напрямів відповідального споживання доцільно виділити основні складові відповідального споживання у закладах ресторанного господарства:

- раціональне використання ресурсів - оптимізація меню, контроль порцій, зменшення залишків;
- зменшення відходів – впровадження концепції zero waste, сортування та переробка;
- використання локальних продуктів – сезонна сировина, підтримка місцевих виробників;
- екологічні рішення – мінімізація пластику, використання екоупаковки;
- цифрові технології – автоматизація обліку, прогнозування попиту.

Таким чином, відповідальне споживання у закладах ресторанного господарства є комплексним напрямом розвитку, що поєднує економічні, екологічні та соціальні аспекти діяльності підприємства. Його впровадження

сприяє підвищенню ефективності використання ресурсів, зменшенню негативного впливу на довкілля та формуванню позитивного іміджу закладу. У сучасних умовах відповідальне споживання виступає важливим фактором забезпечення конкурентоспроможності підприємств ресторанного бізнесу та їх відповідності міжнародним стандартам сталого розвитку.

1. П'ятницька Н. О. Організація обслуговування у закладах ресторанного господарства. Київ: Центр учбової літератури, 2011. 584 с. URL: https://kipt.com.ua/wp-content/uploads/2019/10/%D0%9E%D1%80%D0%B3%D0%B0%D0%BD%D1%96%D0%B7%D0%B0%D1%86%D1%96%D1%8F-%D0%BE%D0%B1%D1%81%D1%83%D0%B3%D0%BE%D0%B2%D1%83%D0%B2%D0%B0%D0%BD%D0%BD%D1%8F-%D1%83-%D0%B7%D0%B0%D0%BA%D0%BB%D0%B0%D0%B4%D0%B0%D1%85-%D1%80%D0%B5%D1%81%D1%82%D0%BE%D1%80%D0%B0%D0%BD%D0%BD%D0%BE%D0%B3%D0%BE-%D0%B3%D0%BE%D1%81%D0%BF%D0%BE%D0%B4%D0%B0%D1%80%D1%81%D1%82%D0%B2%D0%B0.pdf
2. UNEP (United Nations Environment Programme). Sustainable Consumption and Production: A Handbook for Policymakers. Paris: United Nations Environment Programme, 2015. URL: https://wedocs.unep.org/items/f1dc1cde-7992-4dba-9853-15fcedf8f655
3. FAO (Food and Agriculture Organization of the United Nations). Global Food Losses and Food Waste – Extent, Causes and Prevention. Rome: FAO, 2011. URL: https://www.fao.org/3/mb060e/mb060e.pdf
4. Buhalis D., Darcy S. Accessible Tourism: Concepts and Issues. Bristol: Channel View Publications, 2011. 384 p. URL: https://www.researchgate.net/publication/235993170_Accessible_Tourism_Concepts_and_Issues

НЕЗДОЙМІНОВ СЕРГІЙ,
к.е.н., доцент кафедри туристичного та готельно-ресторанного бізнесу,
ЛУЦЕНКО ОЛЕКСАНДРА, здобувач вищої освіти
Одеський національний економічний університет, м. Одеса

НАПРЯМИ МІЖГАЛУЗЕВОЇ ТЕРИТОРІАЛЬНОЇ КООПЕРАЦІЇ СПОРТИВНОГО ТАБОРУ «ЕКОНОМІСТ»

Актуальність розробки заходів територіальної кооперації рекреаційно-туристичних підприємств в умовах подолання військових наслідків та відбудови туристичного ринку набуває важливе значення. Територіальна міжгалузева кооперація є дієвим інструментом управління та прогнозування діяльності рекреаційного закладу розміщення.

Територіальна кооперація в туризмі – це об'єднання місцевих суб'єктів бізнесу (закладів гостинності, туроператорів, виробників сувенірів, гідів, музейних установ) у межах певної території для створення спільного, конкурентоспроможного турпродукту, підвищення якості послуг та розвитку бізнесу. Вона часто реалізується через туристичні кластери, посилюючи синергію та ефект масштабу. Українські науковці розглядають механізм формування моделі територіально-виробничої кооперації підприємств регіонального ринку туризму, діяльність стратегічних альянсів та туристичних кластерів, мережеві взаємодії суб'єктів туристичної галузі, пропонують організаційно-економічні засади процесу кооперації у цієї сфері [1; 2].

Узагальнюючи наукові підходи дослідників, можемо визначити основні аспекти та переваги міжгалузевої територіальної кооперації:

1. Формування кластерів: створення територіальних об'єднань для розвитку локального туризму, зокрема гастрономічного, культурного-пізнавального чи екологічного.
2. Розробка інтегрованого комплексного туристичного продукту: об'єднання зусиль суб'єктів територіального ринку дозволяє створювати пакети послуг, що задовольняють різноманітні інтереси туристів.
3. Спільний маркетинг: ефективне просування території як єдиної дестинації, що підвищує пізнаваність та приваблює більше відвідувачів.
4. Економічний розвиток: сприяє підвищенню якості життя, створенню робочих місць у сфері туризму та самозайнятості населення в громадах.
5. Інфраструктура: розвиток сучасної туристичної інформаційної інфраструктури та доступ до ресурсів.

Географічне розташування спортивного табору Одеського національного економічного університету «Економіст» - 60 км від міста Одеси та 27 км від міста Білгород - Дністровський, який є центром місцевої територіальної громади. Для рекреаційного закладу СТ «Економіст», привабливість розташування на морському узбережжі, наявність певної ресурсної бази розміщення вже забезпечує мінімальний рівень послуг щодо задоволення потреб споживачів. У той же час, перелік додаткових послуг табору

обмежений. Для підвищення ефективності господарської діяльності в умовах повоєнного відновлення та її диверсифікації, можливо запропонувати кооперацію з туристичними підприємствами Білгород - Дністровської територіальної громади на ринку екскурсійних послуг.

Потенційними партнерами територіальної кооперації СТ «Економіст» можуть бути комунальні підприємства «Аккермантурінвест», «Фортеця» та Білгород-Дністровський краєзнавчий музей, що надає можливості організації співробітництва у сфері екскурсійної діяльності за основними локаціями, які приваблюють туристів, а саме: фортифікаційна споруда «Білгород-Дністровська фортеця» та археологічний розкоп античного міста «Городище Тіра» – національні пам'ятки історії та культури. Значним екскурсійним потенціалом для розвитку партнерства володіє Білгород-Дністровський краєзнавчий музей, колекція якого налічує біля 84 тисяч одиниць зберігання, включаючи предмети археології, історично – побутові, нумізматики та твори мистецтва [3].

Голова Державного агентства розвитку туризму України Наталя Табака у доповіді на «Global Tourism Forum 2025» наголосила: «Україна сьогодні відбудовує не лише міста, а й саме поняття місця. Наші громади створюють новий зміст приналежності – через культуру, інновації та людяність. Туризм для нас – це не просто про подорожі. Це спосіб відновити зв'язок людини з територією, її пам'яттю та ідентичністю» [4].

Отже, організація надання екскурсійних послуг для відпочиваючих у СТ «Економіст» на засадах територіальної кооперації сприяє розвитку інфраструктури інформаційного культурного середовища та підвищенню доходів за рахунок додаткових послуг, що не потребує великих капіталовкладень і має важливе значення для повоєнного відновлення сфери рекреації та туризму, допоможе диверсифікувати власну господарську діяльність закладу розміщення. Керівництву табору необхідно сформувати дієвий механізм територіально-виробничої кооперації СТ «Економіст» з вищезгаданими комунальними установами Білгород - Дністровської місцевої громади, розглянути інші перспективи та можливості кластерного співробітництва з підприємствами сфери туризму.

1. Шикіна, О., Нижниченко, Я., Ремігайло, І. (2024). Організаційно-економічні засади дослідження процесу кооперації у сфері туризму. Економіка та суспільство, (69). URL: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-69-39
2. Костинець В. В. (2025). Мережеві взаємодії як чинник розвитку підприємництва на ринку туристичних послуг. URL: https://eco-science.net/wp-content/uploads/2025/08/8.25._topic_Valeriia-Kostynets-363-371.pdf
3. Паспорт міста Білгорода-Дністровського 2024 рік. URL: https://bdmr.gov.ua/pages/235916-pasport-mista-bilgoroda-dnistrovskogo-2024-rik
4. Україна представила свій досвід трансформації туризму у Брюсселі (2025). URL: https://www.tourism.gov.ua/blog/ukrayina-predstavila-sviy-dosvid-transformaciyi-turizmu-u-bryusseli

ОСКОМА ОЛЕНА, к.е.н., доцент кафедри менеджменту та фінансів
МЕЮС МАРГАРИТА, здобувач вищої освіти
ННІ Український державний хіміко-технологічний університет,
УДУНТ, м. Дніпро

ГОТЕЛЬНО-РЕСТОРАННИЙ СЕКТОР У ЗАБЕЗПЕЧЕННІ СТАЛОГО РОЗВИТКУ РЕГІОНІВ В УМОВАХ КРИЗИ

Сучасні кризові явища, зокрема економічна нестабільність, воєнні дії та глобальні трансформації, суттєво впливають на функціонування регіональної економіки. У цих умовах особливого значення набуває готельно-ресторанний сектор як важливий елемент сфери послуг, що забезпечує зайнятість населення, формує доходи місцевих бюджетів та сприяє розвитку територій.

Готельно-ресторанний бізнес відіграє ключову роль у забезпеченні сталого розвитку регіонів, оскільки поєднує економічні, соціальні та інфраструктурні функції. З одного боку, він генерує фінансові потоки, стимулює розвиток суміжних галузей (транспорт, торгівля, туризм), а з іншого – створює робочі місця та підвищує якість життя населення.

За даними державної статистики та галузевих аналітичних звітів, у 2022 році обсяги діяльності готельно-ресторанного бізнесу в Україні скоротилися більш ніж на 30–40% порівняно з довоєнним періодом. Проте у 2023–2024 роках спостерігається поступове відновлення: обороти ресторанного сектору зросли приблизно на 15–25%, а заповнюваність готелів у відносно безпечних регіонах досягла 50–70% від довоєнного рівня.

Особливо помітною є регіональна диференціація розвитку. У центральних та західних регіонах відбулося часткове зростання попиту за рахунок внутрішньої міграції. У великих містах рівень завантаженості готелів у 2024–2025 роках коливається в межах 60–75%, тоді як у прифронтових регіонах він залишається значно нижчим.

Ресторанний бізнес демонструє високу адаптивність. Частка закладів, що впровадили доставку або онлайн-сервіси, перевищує 70%, що стало ключовим фактором виживання у кризових умовах. Крім того, відзначається зростання сегменту швидкого харчування та демократичних форматів, що відповідає зниженню купівельної спроможності населення.

Готельно-ресторанний сектор відіграє важливу роль у забезпеченні сталого розвитку регіонів, оскільки:

- формує до 3–5% зайнятості у сфері послуг у окремих регіонах;
- забезпечує мультиплікативний ефект для суміжних галузей;
- сприяє розвитку малого та середнього бізнесу.

Водночас галузь стикається з рядом викликів:

- зростання витрат на енергоносії (у 2023–2024 роках – на 20–40%);
- кадровий дефіцит через міграцію населення;
- зниження платоспроможності клієнтів.

У відповідь підприємства активно впроваджують антикризові та

інноваційні стратегії: оптимізацію витрат, автоматизацію процесів, використання локальних ресурсів та розвиток гнучких бізнес-моделей.

Дослідження підтверджують, що готельно-ресторанний бізнес є важливою складовою економіки та сприяє розвитку суміжних галузей, зайнятості населення та сфери послуг та дозволяє оцінити динаміку основних показників функціонування колективних засобів розміщення та визначити їхній вплив на розвиток туристичної галузі. Готельний бізнес є соціально організованим сервісом, що задовольняє потреби клієнтів у відпочинку, харчуванні, житлі, охороні здоров'я та культурних розвагах. Засоби розміщення в кожній групі можуть відрізнятися залежно від країни, й окремі види розміщення, наявні в одній країні, можуть бути відсутні в інших. В Україні найпоширенішими колективними засобами розміщення є готелі та аналогічні заклади [2].

Крім того, туристична та готельна індустрія має виражений мультиплікативний ефект, оскільки стимулює розвиток торгівлі, транспорту та інших секторів економіки. В умовах кризи готельно-ресторанний сектор зазнає значного впливу зовнішніх факторів. Зокрема, серед основних викликів виділяють зростання витрат на енергоносії, дефіцит трудових ресурсів та зміну споживчої поведінки . Одночасно з цим підприємства змушені адаптуватися до нових умов шляхом впровадження цифрових технологій, автоматизації процесів та диверсифікації послуг .

Важливим аспектом є трансформація бізнес-процесів у сфері гостинності. Дослідники підкреслюють, що сучасні стратегії розвитку повинні бути гнучкими та адаптивними, враховувати потреби споживачів і сприяти підвищенню конкурентоспроможності підприємств . Водночас ефективне функціонування готельно-ресторанного бізнесу неможливе без взаємодії з туристичною галуззю, оскільки ці сектори є взаємозалежними та тісно пов’язаними між собою .

Разом із тим, розвиток готельно-ресторанного сектору стримується рядом факторів, серед яких кадрові проблеми, зниження платоспроможного попиту та вплив військових дій . У таких умовах особливого значення набуває антикризове управління, спрямоване на забезпечення стійкості підприємств та їх адаптацію до змінного середовища.

Незважаючи на складні умови, готельно-ресторанний сектор має значний потенціал для відновлення та розвитку. Зокрема, наголошується, що розвиток туризму та готельного бізнесу може сприяти економічному зростанню, створенню нових робочих місць та активізації регіонального розвитку .

Сучасний розвиток готельно-ресторанного бізнесу також значною мірою залежить від впровадження цифрових технологій, зокрема онлайн-бронювання, CRM-систем та автоматизації обслуговування клієнтів.

Важливим чинником конкурентоспроможності є здатність підприємства швидко адаптуватися до змін ринкового середовища та впроваджувати інноваційні підходи до організації сервісу.

Крім того, зростає роль екологічної та соціальної відповідальності бізнесу,

що формує позитивний імідж підприємства та підвищує лояльність клієнтів.

В умовах кризи спостерігається трансформація діяльності підприємств готельно-ресторанного сектору. Основними тенденціями є оптимізація витрат, цифровізація послуг, розвиток доставки, переорієнтація на внутрішнього споживача та адаптація до змін попиту. Значна частина підприємств змушена впроваджувати антикризові стратегії, спрямовані на збереження конкурентоспроможності та забезпечення фінансової стійкості.

Важливим аспектом є впровадження принципів сталого розвитку, які передбачають раціональне використання ресурсів, екологічну відповідальність та соціальну орієнтованість бізнесу. Зокрема, підприємства впроваджують енергоефективні технології, зменшують харчові відходи, використовують локальні продукти та підтримують місцеві громади.

Разом із тим, розвиток готельно-ресторанного сектору стримується рядом проблем, серед яких зниження платоспроможності населення, нестабільність ринку, дефіцит інвестиційних ресурсів та кадрові проблеми. Це потребує активної державної підтримки, створення сприятливого бізнес-клімату та стимулювання інновацій.

Для підприємств сфери гостинності антикризове управління набуває особливого значення, що вимагає чітко визначених термінів і методологічного підходу для ефективного вибору необхідних засобів з наявного арсеналу антикризових методів [1].

Отже, готельно-ресторанний сектор є важливим чинником забезпечення сталого розвитку регіонів навіть в умовах кризи. Його адаптивність, здатність до інновацій та інтеграція у регіональну економіку визначають перспективи подальшого розвитку та відновлення економіки.

Таким чином, готельно-ресторанний сектор демонструє здатність до адаптації та поступового відновлення навіть в умовах глибокої кризи. Його розвиток є важливим чинником забезпечення економічної стабільності регіонів, створення робочих місць та формування передумов для сталого розвитку.

1. Кіш Г. В. Особливості менеджменту готельних підприємств в умовах кризових ситуацій. Науковий вісник Одеського національного економічного університету: зб. наук. праць; за ред.: В.В. Коваленко (голов. ред.). (ISSN 2409-9260). Одеса: Одеський національний економічний університет. 2025. № 6 (331). С. 103-110. DOI: https://doi.org/10.32680/2409-9260-2025-6-331-103-110

2. Носирєв, О. (2024). Розвиток готельного та туристичного бізнесу: пріоритети та перспективи. Економіка та суспільство, (63). https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-63-38

ПИЛИПЕНКО О.Є., доктор історичних наук, професор,
професор кафедри гуманітарних дисциплін,
Національний університет харчових технологій, м. Київ

РЕГІОНАЛЬНА ПОЛІТИКА УРЯДУ УКРАЇНИ В УМОВАХ ВІЙНИ З РОСІЙСЬКОЮ ФЕДЕРАЦІЄЮ

12 грудня 2025 р. Кабінет міністрів України прийняв постанову № 1686 «Про внесення змін до Державної стратегії регіонального розвитку на 2021-2027 роки». За цією постановою були внесені зміни до Державної стратегії регіонального розвитку на 2021-2027 роки, затвердженої постановою Кабінету Міністрів України від 5 серпня 2020 р. Оновлення стосувалися розмежування регіонів за типами (зокрема, тимчасово окуповані), забезпечення їхнього відновлення, підтримки бізнесу, страхування воєнних ризиків та збереження національної ідентичності. Оновлена Державна стратегія регіонального розвитку (ДСРР) на 2021-2027 рр. територіально орієнтована, враховує виклики сьогодення та завдання євроінтеграції, спирається на реальні потреби регіонів та громад [1]. Це важливий крок з наближення державної регіональної політики до основних засад Європейського Союзу.

Зміни до Державної стратегії регіонального розвитку - результат спільної роботи місцевих і регіональних влад, асоціацій органів місцевого самоврядування, експертної спільноти та громадянського суспільства, яких згуртувало Міністерство розвитку громад, територій та інфраструктури. Правовою базою для розробки Державної стратегії стали закони України: «Про засади державної регіональної політики», «Про забезпечення прав і свобод громадян та правовий режим на тимчасово окупованій території України», «Про забезпечення прав і свобод внутрішньо переміщених осіб», «Про компенсацію за пошкодження та знищення окремих категорій об'єктів нерухомого майна внаслідок бойових дій, терористичних актів, диверсій, спричинених збройною агресією Російської Федерації проти України» та інші.

Стратегія визначила генеральний вектор сталого розвитку регіонів та розроблена відповідно до Цілей сталого розвитку України до 2030 р., затверджених Указом Президента України від 30 вересня 2019 р. № 722 [2]. Оновлення Державної стратегії зумовлено необхідністю врахування: наслідків повномасштабної війни рф проти України та їх впливу на територіальні громади та регіони, підвищення ролі безпеки та стійкості до зовнішніх чинників; набуття Україною статусу кандидата на членство в ЄС; рекомендацій Організації економічного співробітництва та розвитку щодо необхідності оновлення Стратегії для забезпечення її зв'язку з процесом відновлення України; необхідністю внесення змін до Закону України «Про засади державної регіональної політики», який визначив основні економічні, правові, соціальні, екологічні, гуманітарні та організаційні засади державної регіональної політики як складової частини внутрішньої політики України, встановив особливості відновлення регіонів та

територій, що постраждали внаслідок збройної агресії проти України [3].

Реалізація державної регіональної політики на період до 2027 р. здійснюється на основі комплексного територіального підходу з урахуванням соціальних, просторових, безпекових, екологічних та економічних особливостей. Повномасштабна збройна агресія російської федерації проти України 24 лютого 2022 р. призвела до тимчасової окупації частини території України, значних руйнувань інфраструктури і природних екосистем, мільйонів вимушених переселенців та рекордного падіння економіки України. Перед нашою державою виникли нові виклики:

1. Депопуляції населення внаслідок вимушеної міграції, бойових дій, окупації та терористичних актів російської федерації;
2. Структурні зміни в економіці, втрата експортного потенціалу регіонів;
3. Знищення інфраструктури внаслідок бойових дій, терористичних актів, диверсій, спричинених збройною агресією російської федерації та невідповідність інфраструктури актуальним потребам економіки;
4. Руйнування транспортно-логістичних потоків;
5. Тимчасова окупація територій та втрата влади на місцевому рівні [3, с. 193]. Військова агресія російської федерації несе найбільші виклики для формування людського капіталу в Україні, оскільки руйнує його демографічну основу. Масштаби руйнувань житлових будівель перевищують обсяги усього нового житла, введеного в експлуатацію за останні сім років, від бомбардувань та обстрілів постраждали заклади освіти та охорони здоров'я.

Повномасштабна збройна агресія російської федерації проти України спричинила скорочення економіки України. Аграрний сектор зазнав найвагоміших втрат. Найбільша частка збитків агросектору - через знищення та пошкодження сільгосподарської техніки. Серйозних втрат зазнала інфраструктура для зберігання виробленої сільськогосподарської продукції. Іншим вагомим фактором деіндустріалізації східних регіонів стала релокація підприємств у більш безпечні західні регіони або за кордон. Спостерігається низький рівень завантаження малого бізнесу в країні. Втрата економічного потенціалу регіонів, які наближені до лінії фронту або перебувають під окупацією, відразу відобразилась на експорті України. Після 2022 р. відбулось зменшення обсягів товарного експорту з України на 35,2%, зокрема, внаслідок кардинального порушення морської логістики, через блокаду морських портів росією. Війна має значний негативний вплив на роботу української енергетичної галузі. Внаслідок масованих ракетних атак значна частина енергетичної інфраструктури була зруйнована. Техногенна катастрофа впливає на систему зрошення полів, а також спричиняє перебої в роботі Запорізької АЕС. Збройна агресія російської федерації проти України не лише суттєво змінила територіальну структуру економіки України, але і зумовила процеси переорієнтації транспортно-логістичних маршрутів [4, с. 27-28].

Відповідно до Положення про Міністерство розвитку громад, територій та

інфраструктури України, затвердженого постановою Кабінету Міністрів України від 30 червня 2015 р. № 460 (в редакції постанови Кабінету Міністрів України від 17 грудня 2022 р. № 1400), Мінвідновлення є головним органом у системі центральних органів виконавчої влади, що забезпечує формування та реалізує державну регіональну політику, розвиток місцевого самоврядування, територіальної організації влади та адміністративно-територіального устрою. На думку дослідника Є. І. Качмарського, головним завданням даного відомства є відновлення регіонів, територій та інфраструктури, що постраждали внаслідок збройної агресії РФ проти України, формування ефективної системи інституційного забезпечення реалізації державної регіональної політики і формування спроможних територіальних громад [5, с. 38].

Стратегічною метою державної регіональної політики до 2027 р. є посилення соціально-гуманітарної, економічної, просторової згуртованості України, зростання рівня безпеки і добробуту її громадян шляхом забезпечення потреб регіонів та територіальних громад у відновленні інфраструктури та модернізації економіки, ефективного використання внутрішнього потенціалу територій, розвитку системи демократичного, децентралізованого та інклюзивного багаторівневого врядування. Пріоритетами регіонального розвитку на період до 2027 р. є: створення безпекових та соціально-економічних умов для повернення українців в регіони та територіальні громади; відновлення та розвиток інфраструктури на принципах підзвітності, сталості, інклюзивності, енергоефективності, стійкості до безпекових загроз, розвиток інституційної спроможності органів місцевого самоврядування на регіональному та місцевому рівні у сферах стратегічного планування, проєктного менеджменту, цифровізації, відновлення підприємницької діяльності та зростання економіки на основі внутрішнього потенціалу територій; розвиток міжмуніципального та міжрегіонального співробітництва.

1. Постанова Кабінету міністрів України від 12 грудня 2025 р. № 1686 «Про внесення змін до Державної стратегії регіонального розвитку на 2021-2027 роки». URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1686-2025-%D0%BF # Text.
2. Указ Президента України від 30 вересня 2019 року № 722 Про цілі сталого розвитку на період до 2030 р. URL: https://www.president.gov.ua/ documents/ 7222019-29825; Уряд затвердив зміни до Державної стратегії регіонального розвитку. Міністерство розвитку громад, територій та інфраструктури України. 13 серпня 2024 року / https://www.kmu.gov.ua/news/uriad-zatverdyv-zminy-do-derzhavnoi-stratehii-rehionalnoho-rozvytku
3. Черевань І., Бородін І. Перспективи зрушення регіонального розвитку в умовах воєнних викликів. *Наукові перспективи.* № 1 (31). 2023. С. 190-199. DOI: https://doi.org/10.52058/2708-7530-2023-1(31)-190-199
4. Іщук, С. Економіка регіонів України в умовах повномасштабної війни: новітні тенденції. *Економічний часопис Волинського національного університету імені Лесі Українки.* №3. 2023. С. 25-33. DOI: https: //doi.org/10.29038/2786-4618-2023-03-24-33
5. Качмарський, Є.І. Регіональна політика в умовах військового стану в Україні. *Політичне життя*. (Лют 2024). С. 37-43. DOI: https: //doi.org/ 10.31558/ 2519-2949.2023.4.5.

РОЇК ОКСАНА, к.е.н, доцент, доцент кафедри туризму,
національний університет «Львівська політехніка», м. Львів

ПУБЛІЧНО-ПРИВАТНЕ ПАРТНЕРСТВО У ФОРМУВАННІ РЕСУРСНОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ТУРИСТИЧНОГО БІЗНЕСУ

Функціонування туристичного бізнесу в сучасних умовах характеризується високою залежністю від стабільності та достатності ресурсного забезпечення, яке визначає можливості підприємств щодо підтримки операційної діяльності, формування конкурентних переваг та реалізації стратегічних напрямів розвитку [1]. У період структурних трансформацій економіки, посилення ризиків та обмеженості інвестиційних можливостей проблема формування стійкої системи ресурсного забезпечення туристичного бізнесу набуває особливої актуальності.

Ресурсне забезпечення туристичного бізнесу доцільно розглядати як комплексну систему економічних відносин, управлінських механізмів і джерел залучення ресурсів, що забезпечують безперервність функціонування підприємств та їх адаптацію до змін зовнішнього середовища. Така система формується під впливом макроекономічних, інституційних та ринкових факторів, серед яких ключову роль відіграють доступ до фінансових ресурсів, стан інфраструктури, рівень розвитку людського капіталу та якість управлінських рішень. Водночас обмеженість бюджетного фінансування, характерна для економік перехідного типу, ускладнює реалізацію масштабних проєктів у туристичній сфері, що зумовлює необхідність пошуку альтернативних механізмів ресурсного забезпечення [2, с. 56].

Одним із найбільш ефективних інструментів узгодження економічних інтересів держави та бізнесу виступає публічно-приватне партнерство, яке забезпечує можливість поєднання фінансових, організаційних та управлінських потенціалів різних суб'єктів [3]. У межах такого підходу держава виконує роль інституційного гаранта стабільності та передбачуваності умов господарювання, тоді як приватний сектор забезпечує мобільність інвестиційних ресурсів, інноваційність управлінських рішень та підвищення ефективності використання активів. Синергія зазначених складових створює передумови для формування більш стійкої та диверсифікованої системи ресурсного забезпечення туристичного бізнесу [4].

Особливого значення публічно-приватне партнерство набуває у контексті фінансово-економічного забезпечення підприємств туристичної сфери. Інвестиційні проєкти у туризмі, як правило, характеризуються значною капіталомісткістю та тривалим періодом окупності, що стримує активність приватних інвесторів у разі відсутності додаткових гарантій або механізмів зниження ризиків. Використання партнерських моделей дозволяє забезпечити більш раціональний розподіл фінансового навантаження, зменшити інвестиційну невизначеність та підвищити привабливість галузі для бізнесу. У результаті ресурсне забезпечення підприємств отримує додаткові джерела стабілізації та розвитку [5].

Інфраструктурна складова ресурсного забезпечення туристичного бізнесу

також тісно пов'язана з механізмами партнерської взаємодії. Розвиток туристичної інфраструктури, модернізація об'єктів розміщення, транспортної та рекреаційної бази потребують значних інвестиційних ресурсів, які в умовах обмеженого бюджетного фінансування не можуть бути забезпечені виключно державними інструментами [6]. Публічно-приватне партнерство створює можливості для реалізації довгострокових проєктів, орієнтованих на підвищення якості туристичних послуг та формування конкурентоспроможних дестинацій.

Не менш важливим напрямом є кадровий вимір ресурсного забезпечення, оскільки якість людського капіталу безпосередньо визначає рівень сервісу та ефективність діяльності туристичних підприємств. У сучасних умовах спостерігається потреба у постійному оновленні професійних компетентностей, адаптації персоналу до цифрових технологій та нових моделей взаємодії зі споживачами. Партнерські механізми між державними інституціями, освітніми закладами та бізнесом сприяють формуванню системи підготовки та розвитку кадрів, узгодженої з потребами ринку [4].

Суттєвої трансформації зазнає і інформаційно-технологічна складова ресурсного забезпечення туристичного бізнесу. Розвиток цифрових платформ, систем управління потоками туристів, електронних сервісів та аналітичних інструментів стає визначальним фактором конкурентоспроможності підприємств. Участь держави у створенні нормативно-правових та інституційних передумов цифровізації, у поєднанні з інноваційним потенціалом приватного сектору, дозволяє прискорити модернізаційні процеси та підвищити ефективність управління [3; 5]. Вплив механізмів публічно-приватного партнерства на ресурсне забезпечення туристичного бізнесу подано у табл.1.

Таблиця 1. **Вплив механізмів публічно-приватного партнерства на ресурсне забезпечення туристичного бізнесу**

Складова ресурсного забезпечення	Проблеми функціонування туристичного бізнесу	Механізми публічно-приватного партнерства	Очікувані економічні ефекти
Фінансово-інвестиційна	Обмеженість інвестиційних ресурсів, високі ризики капіталовкладень, тривалий період окупності проєктів	Спільне фінансування проєктів, гарантійні інструменти держави, концесійні моделі	Підвищення інвестиційної активності, зниження фінансових ризиків, стабілізація грошових потоків
Інфра-структурна	Зношеність матеріально-технічної бази, недостатній рівень розвитку туристичної інфраструктури, диспропорції регіонального розвитку	Реалізація інфраструктурних проєктів, довгострокові угоди, координація інвестиційних програм	Модернізація інфраструктури, підвищення якості послуг, зростання туристичної привабливості територій
Кадрова	Дефіцит кваліфікованих кадрів, невідповідність компетентностей	Партнерство з освітніми установами, спільні	Формування людського капіталу, підвищення

Складова ресурсного забезпечення	Проблеми функціонування туристичного бізнесу	Механізми публічно-приватного партнерства	Очікувані економічні ефекти
	потребам ринку, міграція персоналу	програми підготовки та стажування, професійна сертифікація	продуктивності праці, покращення якості сервісу
Інформаційно-технологічна	Низький рівень цифровізації, обмежений доступ до інноваційних технологій, фрагментованість інформаційних систем	Створення цифрових платформ, розвиток інформаційних систем управління, підтримка інноваційних проєктів	Підвищення ефективності управління, оптимізація бізнес-процесів, розширення ринкових можливостей
Інституційна	Регуляторні бар'єри, нестабільність умов господарювання, недостатній рівень координації між суб'єктами	Формування сприятливого нормативного середовища, координація стратегій розвитку, узгодження економічних інтересів	Зниження трансакційних витрат, підвищення передбачуваності середовища, зміцнення економічної стійкості

Джерело: сформовано автором на основі [3-5]

Таким чином, публічно-приватне партнерство виступає не лише інвестиційним або організаційним інструментом, але й системоутворюючим механізмом формування ресурсного забезпечення туристичного бізнесу. Його застосування дозволяє забезпечити стабільність фінансових потоків, модернізацію інфраструктури, розвиток людського капіталу та впровадження інноваційних технологій. У стратегічній перспективі ефективне використання моделей партнерської взаємодії сприятиме підвищенню адаптивності туристичних підприємств, зміцненню їх економічної стійкості та формуванню передумов довгострокового розвитку галузі.

1. Карпенко Ю. Публічно-приватне партнерство як драйвер повоєнного відновлення туристичної інфраструктури України. Herald of Khmelnytskyi National University. Economic Sciences. 2025. Т. 346, № 5. С. 520–528. DOI: https://doi.org/10.31891/2307-5740-2025-346-5-75.
2. Hall C. M. Tourism and public policy: Perspectives on governance and resource allocation. London: Routledge, 2011. 368 p.
3. Панасюк В. І., Арбузова Т. В. Публічно-приватне партнерство у сфері туризму як чинник соціально-економічного розвитку сільських територій. Державне управління: удосконалення та розвиток. 2020. № 8. С. 54–61. DOI: https://doi.org/10.32702/2307-2156-2020.8.54.
4. Хитра О. Синергія публічно-приватного партнерства як запорука ефективного функціонування рекреаційно-туристичної сфери у контексті сталого розвитку регіонів. Економіка та суспільство. 2022. № 43. С. 43–52. DOI: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-43-43.
5. Сем'янчук П., Березівська О., Дидів І., Лісовський І., Нестерук А. Формування фінансового механізму державно-приватного партнерства у сфері туризму в умовах воєнного стану. Financial and Credit Activity Problems of Theory and Practice. 2023. Т. 6, № 53. С. 348–362. DOI: https://doi.org/10.55643/fcaptp.6.53.2023.4225.

РОМАНЮК ІРИНА, д.е.н., професор,
професор кафедри туризму та економіки,
ГАРКУША ВЛАДИСЛАВ, здобувач вищої освіти
Криворізький державний педагогічний університет, м. Кривий Ріг

ОЦІНКА РЕКРЕАЦІЙНИХ РЕСУРСІВ ЯК ОСНОВА РОЗВИТКУ ТУРИСТИЧНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ В УМОВАХ РЕГІОНАЛЬНИХ ТРАНСФОРМАЦІЙ

Рекреаційні ресурси є основою формування туристичного потенціалу території, оскільки забезпечують можливості для відпочинку, оздоровлення, дозвілля та пізнавальних подорожей. Їх наявність, різноманітність і якість визначають туристичну привабливість регіону, його конкурентоспроможність і перспективи соціально-економічного розвитку. До таких ресурсів належать природно-кліматичні умови, водні об'єкти, ліси, ландшафти, лікувально-оздоровчі чинники, історико-культурна спадщина, традиції та інші елементи, що можуть використовуватися в туризмі. Рекреаційні ресурси формують основу туристичних дестинацій, впливають на створення туристичного продукту, розроблення маршрутів і спеціалізацію територій. Наявність сприятливих природних і культурних умов створює можливості для розвитку екологічного, сільського зеленого, культурно-пізнавального, оздоровчого, активного та інших видів туризму. Тому їх дослідження, систематизація та оцінка є важливою передумовою для прийняття ефективних рішень у сфері туризму.

Оцінка рекреаційних ресурсів дає змогу визначити забезпеченість території ресурсною базою, виявити її можливості та обмеження, а також обґрунтувати напрями туристичного використання [1, с. 55]. Вона допомагає встановити, які ресурси є найбільш перспективними для розвитку туризму, а які потребують охорони, відновлення чи модернізації. Така оцінка є важливим інструментом формування туристичної політики регіону. Особливої ваги вона набуває в період регіональних трансформацій, коли території шукають нові напрями економічного розвитку. За таких умов туризм стає не лише сферою послуг, а й чинником активізації місцевої економіки, розвитку інфраструктури, зайнятості населення та зміцнення іміджу регіону.

Регіональні трансформації часто супроводжуються змінами у структурі зайнятості населення, перерозподілом економічної активності, посиленням ролі місцевих громад, зростанням значення територіального брендингу та необхідністю пошуку нових конкурентних переваг. У цьому контексті рекреаційні ресурси мають розглядатися не ізольовано, а як складова ширшої системи регіонального розвитку. Їх оцінка дає змогу визначити, якою мірою наявний природний, культурний та історичний потенціал може бути інтегрований у стратегії відновлення територій, у програми підтримки малого бізнесу, у механізми розвитку туристичної інфраструктури та формування позитивного образу регіону.

Комплексний підхід до оцінки рекреаційних ресурсів передбачає

врахування кількох взаємопов'язаних напрямів аналізу. Передусім ідеться про кількісну оцінку, яка дозволяє встановити обсяг, структуру, концентрацію та просторове розміщення ресурсів. Вона дає уявлення про те, наскільки насиченою є територія природними чи культурними об'єктами, чи мають вони локальне, регіональне або національне значення, а також чи утворюють вони комплекси, придатні для формування туристичних маршрутів і дестинацій. Не менш важливою є якісна оцінка рекреаційних ресурсів, яка орієнтована на визначення їхньої привабливості, унікальності, екологічного стану, збереженості, естетичної цінності та можливості використання без шкоди для довкілля. Наприклад, наявність природного об'єкта ще не означає його автоматичної придатності для туристичного освоєння. Важливо з'ясувати, чи є він безпечним для відвідування, чи доступний транспортно, чи відповідає вимогам екологічної стійкості, чи має інформаційний супровід і чи може бути включений у туристичний продукт без ризику деградації.

Окрему роль відіграє функціональна оцінка, яка дозволяє встановити, для яких саме видів туризму найкраще підходять ті чи інші рекреаційні ресурси. Один регіон може мати потужний потенціал для розвитку оздоровчого та лікувально-рекреаційного туризму завдяки мінеральним водам, сприятливому клімату чи лісовим масивам, інший – для культурно-пізнавального туризму через високу концентрацію пам'яток історії, архітектури та музеїв, ще інший – для сільського зеленого або активного туризму. Саме функціональна оцінка допомагає уникнути хаотичного використання ресурсів та сприяє визначенню спеціалізації території [2]. Важливе значення має також економічна оцінка рекреаційних ресурсів. Вона дозволяє визначити, наскільки доцільним є залучення певних ресурсів до туристичного обороту, які інвестиції необхідні для їхнього освоєння, який економічний ефект вони можуть забезпечити та які супутні вигоди отримає регіон. Йдеться не лише про прямі доходи від туристичної діяльності, а й про мультиплікативний ефект, що проявляється у зростанні попиту на транспортні послуги, заклади харчування, розміщення, торгівлю, сувенірне виробництво, культурні заходи та інші суміжні види діяльності. Таким чином, рекреаційні ресурси можуть виступати каталізатором розвитку багатьох секторів місцевої економіки.

Не можна оминути і просторовий аспект оцінки, адже територіальна організація рекреаційних ресурсів значною мірою впливає на можливості їх використання. Для розвитку туризму важливо не лише мати окремі природні чи культурні об'єкти, а й забезпечити їхню взаємопов'язаність, логістичну доступність, включення в маршрути, наявність навігації та зручну просторову структуру. У цьому сенсі оцінка рекреаційних ресурсів повинна враховувати відстані між об'єктами, транспортне сполучення, стан доріг, близькість до центрів розселення та інші фактори, що визначають комфорт і доцільність відвідування. Разом із тим ефективність використання рекреаційних ресурсів безпосередньо залежить від рівня розвитку туристичної інфраструктури. Навіть значний природний чи культурний потенціал не може забезпечити стійкого

зростання туристичної активності за відсутності якісних доріг, зручного транспортного сполучення, засобів розміщення, закладів харчування, інформаційно-туристичних центрів, цифрових сервісів, систем безпеки та маркетингового просування. Тому оцінка рекреаційних ресурсів не повинна обмежуватися лише характеристикою самих об'єктів, а має поєднуватися з аналізом інфраструктурного забезпечення, управлінських механізмів і готовності території до прийому туристів.

В умовах трансформації регіонів особливого значення набуває питання раціонального та збалансованого використання рекреаційних ресурсів. Надмірна експлуатація природних територій, хаотична забудова, недостатня увага до охорони культурної спадщини, слабкий контроль за туристичними потоками можуть призвести до виснаження ресурсної бази та втрати туристичної привабливості [3, с. 200]. Саме тому оцінка ресурсів має поєднувати економічний інтерес із принципами сталого розвитку, екологічної безпеки та збереження автентичності територій. Це особливо важливо для тих регіонів, які прагнуть будувати довгострокову модель туристичного розвитку, а не отримувати короткочасний економічний ефект. Практичне значення оцінки рекреаційних ресурсів полягає у можливості використання її результатів для стратегічного планування розвитку туризму. На цій основі можуть розроблятися регіональні програми, інвестиційні проєкти, концепції розвитку дестинацій, туристичні кластери та заходи з брендингу територій. Такі результати є корисними для органів влади, бізнесу, інвесторів і громадських організацій. Оцінка рекреаційних ресурсів важлива і для підвищення конкурентоспроможності території. Регіони, які добре знають свої ресурсні переваги, можуть чіткіше формувати туристичну ідентичність, ефективніше позиціонувати себе на ринку та створювати унікальні туристичні продукти. Це особливо важливо в умовах посилення конкуренції між територіями.

Отже, оцінка рекреаційних ресурсів є важливою основою розвитку туристичної діяльності, оскільки дозволяє виявити реальний потенціал території, обґрунтувати напрями її туристичної спеціалізації, визначити пріоритети інфраструктурного розвитку та сформувати підґрунтя для прийняття ефективних управлінських рішень. У поєднанні з аналізом соціально-економічних умов, інституційного середовища та інфраструктурних можливостей така оцінка стає дієвим інструментом регіонального розвитку. Саме тому рекреаційні ресурси доцільно розглядати не лише як природну чи культурну основу туризму, а як стратегічний актив території, здатний забезпечувати її відновлення, підвищення привабливості та довгострокову конкурентоспроможність.

1. Романюк І.А. Імплементація функцій підприємств рекреаційної діяльності в управління розвитком сільських територій. *Вісник Бердянського університету менеджменту і бізнесу*. 2019. № 1(45). С. 51-58.
2. Замкова І., Бабко Н. Управлінські стратегії та маркетингові інструменти як чинники

забезпечення економічної ефективності туристичних підприємств. *Ефективна економіка*. 2025. №5. DOI: https://doi.org/10.32702/2307-2105.2025.5.17
3. Мандич О.В. Удосконалення рекламних та маркетингових продуктів для розвитку підприємств сільського зеленого туризму. *Боголібські читання: матер. І Всеукр. конф.*, 18 вересня 2020 р., Переяслав : ДВНЗ «Переяслав-Хмельницький державний педагогічний університет імені Григорія Сковороди», 2020. С. 200-201.

РУДАЧЕНКО ОЛЬГА, д-р екон. наук, проф.
КОНЕНКО ВІТАЛІНА, канд. екон. наук, доц.
Харківський національний університет міського господарства імені О. М. Бекетова, м. Харків

СТРАТЕГІЯ РЕГІОНАЛЬНОГО РОЗВИТКУ В УКРАЇНІ: МЕТОДОЛОГІЧНІ ЗАСАДИ ВІДНОВЛЕННЯ ТА РОЗВИТКУ ТЕРИТОРІАЛЬНИХ ГРОМАД

Сучасна стратегія регіонального розвитку України формується в умовах глибоких трансформаційних процесів, зумовлених необхідністю повоєнного відновлення держави та реалізацією європейського інтеграційного курсу. У центрі цих процесів перебувають територіальні громади як базовий рівень публічного управління та ключові суб'єкти соціально-економічного відновлення [1]. Набуття Україною статусу кандидата на членство в Європейському Союзі актуалізує потребу гармонізації національної регіональної політики з принципами політики згуртованості ЄС, що передбачає впровадження багаторівневого врядування, партнерства, програмно-цільового підходу та територіальної концентрації ресурсів [2]. Методологічні засади відновлення та розвитку територіальних громад мають ґрунтуватися на системному підході, відповідно до якого громада розглядається як відкрита, багатофункціональна соціально-економічна система, здатна до саморозвитку, адаптації та інституційного навчання. У межах такої концепції територіальна громада виступає не пасивним об'єктом державної підтримки, а активним суб'єктом стратегічного планування та управління розвитком.

Структурно громаду доцільно аналізувати через взаємодію трьох ключових компонентів:

1. Інституційно-правова основа розвитку – удосконалення нормативно-правового забезпечення діяльності територіальних громад із посиленням їхньої інституційної автономії, фінансової спроможності та впровадженням європейських стандартів врядування.
2. Інфраструктурно-економічний каркас – відновлення та модернізація критичної, соціальної й виробничої інфраструктури як бази економічної активності та безпеки населення; розвиток енергетичної стійкості, цифровізації, логістичних зв'язків і локальних виробничих систем.
3. Соціально-культурний потенціал громади – формування людського та соціального капіталу, збереження локальної ідентичності, розвиток громадянської участі та партнерських механізмів, що забезпечують внутрішню згуртованість і довгострокову стійкість.

У сучасних умовах традиційні підходи до оцінювання регіонального розвитку потребують доповнення концепцією функціональної стійкості, яка передбачає здатність територіальних громад ефективно реагувати на зовнішні та внутрішні виклики, зберігати безперервність базових функцій, відновлювати соціально-економічний потенціал і переходити до нової моделі якісного

зростання. Таким чином, методологічні засади стратегії регіонального розвитку мають бути орієнтовані на комплексне відновлення територіальних громад, інтеграцію принципів європейської регіональної політики та формування довгострокової моделі сталого й інклюзивного розвитку.

В умовах воєнного стану методологія стратегічного планування розвитку територіальних громад потребує переорієнтації на пріоритети відновлення, стійкості та довгострокової конкурентоспроможності. Стратегічна діагностика на рівні громад повинна охоплювати такі ключові блоки:

– аналіз людського потенціалу громади – комплексна оцінка демографічних втрат, вимушеної міграції, структури зайнятості та можливостей повернення населення через розвиток соціальної, освітньої й медичної інфраструктури, створення робочих місць і підтримку підприємництва.

– оцінка інституційної спроможності територіальних громад – визначення рівня управлінської компетентності, фінансової стійкості, здатності реалізовувати інвестиційні проєкти, ефективно адмініструвати міжнародну технічну допомогу та впроваджувати принципи належного врядування і прозорості.

– інвестиційно-безпековий компонент – формування механізмів мінімізації військово-політичних ризиків, створення сприятливого середовища для локалізації бізнесу, розвиток індустріальних парків і спеціалізованих виробничих просторів з автономними системами енергозабезпечення та логістики.

Ключовим інструментом підвищення конкурентоспроможності територіальних громад доцільно визначити підхід смарт-спеціалізації (Smart Specialization), що передбачає виявлення унікальних точок зростання на основі підприємницького відкриття та партнерства між владою, бізнесом, наукою й громадянським суспільством. Для територіальних громад України перспективними напрямами можуть бути: формування локальних логістичних вузлів, IT- та креативних кластерів, інтегрованих у європейський цифровий простір; розвиток поглибленої агропромислової переробки та локальних ланцюгів створення доданої вартості; створення спеціалізованих інноваційних зон із фокусом на Military-Tech, відновлювану енергетику, енергоефективні та екологічні технології. Важливою складовою методології стає цифрова трансформація управління розвитком територіальних громад. Йдеться про формування інтегрованого інформаційного середовища з використанням ГІС-технологій, цифрових моделей територій, систем моніторингу відбудови та відкритих даних, що забезпечує об’єктивну оцінку збитків, прозорість прийняття рішень і перехід до управління на основі доказової аналітики.

Імплементація підходів Smart Specialization, цифрових інструментів управління територіями, використання геоінформаційних систем та відкритих даних, а також розвиток механізмів державно-приватного партнерства створюють підґрунтя для переходу від політики реагування та відновлення до політики випереджаючого розвитку територіальних громад, що дозволяє

формувати конкурентні переваги на основі локального потенціалу та інтегрувати громади у національні й європейські економічні ланцюги.

Водночас ефективність реалізації стратегій розвитку територіальних громад безпосередньо залежить від запровадження дієвої системи моніторингу та оцінювання, що базується на чітких індикаторах результативності, вимірюванні соціально-економічного ефекту інвестицій і показниках якості життя населення.

Таким чином, адаптація методологічних підходів до розробки стратегії регіонального розвитку в Україні повинна розглядатися як довгострокова модель модернізації територіального управління, спрямована на відновлення, зміцнення стійкості та забезпечення конкурентоспроможності територіальних громад у європейському просторі, що створює основу для сталого розвитку держави загалом.

1. Бібік Н. В., Єсіна В. О., Рудаченко О. О. Інформаційно-аналітичні засади управління бюджетуванням в об'єднаних територіальних громадах // Бізнес Інформ. 2020. № 9. С. 107–116.
2. Рудаченко О. О., Тараруєв Ю. О., Шевченко Ю. А. Аналіз та оцінка фінансової спроможності територіальних громад // Ефективна економіка. 2024. № 5. DOI: https://doi.org/10.32702/2307-2105.2024.5.32
3. Рудаченко О. О., Коненко В. В. Соціальне підприємництво як основа сталого розвитку територіальних громад // Проблеми сучасних трансформацій. Серія: економіка та управління. 2024. № 11. DOI: https://doi.org/10.54929/2786-5738-2024-11-03-13

СИДОРЕНКО ЄВГЕН, науковий співробітник
ННЦ «Інститут аграрної економіки», м. Київ

КОНЦЕПТУАЛЬНІ ЗАСАДИ РЕЗИЛЬЄНТНОГО РОЗВИТКУ АГРАРНИХ СИСТЕМ ЯК ЧАСТИНИ РЕГІОНАЛЬНОГО РОЗВИТКУ

Сучасний стан глобальної агропродовольчої системи характеризується безпрецедентним рівнем турбулентності, зумовленим синергією кліматичних аномалій, дестабілізацією світових ринків та геополітичними конфліктами. Традиційна парадигма розвитку аграрних систем, що десятиліттями базувалася на принципах максимізації інтенсивності виробництва та вузької спеціалізації (монокультурності), продемонструвала свою критичну вразливість перед системними шоками. В умовах України, де аграрний сектор є фундаментом національної економіки та глобальної продовольчої безпеки, питання виживання галузі трансформується з суто економічної площини у площину національної стійкості. Це зумовлює необхідність перегляду теоретичних підходів до управління аграрними системами та впровадження концепції резильєнтності як базового інструменту стратегічного планування.

Концепція резильєнтності (життєстійкості) в аграрному секторі – це не просто здатність системи «виживати» під час кризи, а її вміння адаптуватися, відновлюватися та трансформуватися після зовнішніх шоків (війна, зміна клімату, економічні кризи).

Ось основні концептуальні засади розвитку таких систем [1]:

1. Здатність до поглинання (Absorptive Capacity)

Це перший рівень стійкості – здатність системи витримувати удар без радикальних змін своєї структури.

Абсорбція не є пасивною; вона спирається на конкретні механізми, які агровиробники використовують під час кризи:

- Буферні ресурси

Це створення надлишків, які в нормальних умовах можуть здаватися «зайвими витратами», але в кризу рятують систему:

Фінансові резерви: Наявність оборотних коштів або доступ до швидких кредитів.

Матеріальні запаси: Склади з насінням, добривами, пальним та кормами, що дозволяють перечекати логістичні розриви.

Природні буфери: Наприклад, лісосмуги, які абсорбують силу вітру та зберігають вологу в ґрунті під час засухи.

- Ощадливі стратегії споживання

Коли стається негативна ситуація, абсорбція проявляється через тимчасове скорочення витрат без руйнації основи бізнесу:

Зменшення норми внесення добрив у несприятливий рік.

Використання сімейного капіталу або праці замість найманої (типово для малих фермерських господарств).

- Технологічна стійкість

Здатність ґрунту та рослин витримувати екстремальні умови:

Високий вміст гумусу в ґрунті (діє як губка, що абсорбує і тримає вологу).

Використання генетично стійких сортів, які мають ширші межі витривалості до температурних стресів.

Механізми: Наявність фінансових резервів, страхування врожаїв, диверсифікація джерел постачання.

Мета: Мінімізувати початкові збитки від негативного впливу.

2. Адаптивність (Adaptive Capacity)

Здатність системи змінювати внутрішні процеси у відповідь на зміни в середовищі.

Адаптивність аграрних систем тримається на:

- Доступ до знань та інновацій

Це здатність фермера або агрохолдингу швидко сприймати нову інформацію.

Навчання: Знання про нові методи обробітку ґрунту, або нові культури.

Інформаційні потоки: Доступ до точних метеоданих, ринкової аналітики та систем раннього попередження про шкідників.

- Технологічна гнучкість

Здатність швидко змінити виробничий цикл у відповідь на зміну середовища:

Зміна структури посівів: Якщо клімат стає посушливішим, господарство адаптується, замінюючи кукурудзу на сорго чи просо.

Диверсифікація: Впровадження змішаних систем (наприклад, агролісівництво), де дерева захищають посіви від вітру та сонця.

- Соціальний капітал та мережі

Адаптація рідко відбувається поодинці. Вона залежить від:

Кооперації: Фермери об'єднуються, щоб спільно купувати техніку для нових технологій.

Інституційної підтримки: Наявність державних програм, що стимулюють перехід на екологічне землеробство.

- Гнучкість активів

Здатність перепрофілювати ресурси. Наприклад, якщо експорт через порти заблоковано, адаптивна система швидко переорієнтовується на переробку сировини всередині країни (виробництво олії замість продажу насіння соняшнику).

Механізми: Перехід на посухостійкі культури, впровадження систем точного землеробства, зміна логістичних маршрутів.

Мета: Продовжувати функціонувати в нових умовах, роблячи систему більш гнучкою.

3. Трансформаційні засади (Transformative Capacity)

Це найвищий і найбільш радикальний рівень резильєнтності. Якщо абсорбція допомагає «вистояти», а адаптація – «пристосуватися», то

трансформація – це здатність повністю змінити природу системи, коли старі методи господарювання стають екологічно або економічно неможливими.

Це перехід від кількісних змін до якісних. Замість того, щоб намагатися врятувати стару модель, система створює нову.

Трансформація в агросекторі зазвичай відбувається через «точку перелому» і включає такі аспекти [2]:

- Зміна парадигми виробництва

Це не просто заміна сорту пшениці, а повна зміна виду діяльності:

Перехід від інтенсивного вирощування зернових (виснаження ґрунту) до створення багатофункціональних агролісотехнічних ландшафтів або повний перехід на органічне виробництво з замкненим циклом.

- Технологічний прорив

Трансформація часто спирається на технології, що змінюють правила гри:

Впровадження Vertical Farming (вертикальних ферм) у регіонах, де традиційне землеробство стає неможливим через клімат.

Перехід на Deep Tech в агро (використання штучного інтелекту для автономного управління процесами без участі людини).

- Інституційні та соціальні зміни

Трансформація потребує нових форм власності та управління:

Створення енергетичних кооперативів на базі агрофірм (виробництво біометану замість продажу зерна).

Зміна ланцюгів доданої вартості: відмова від ролі «сировинного придатка» та перехід до глибокої переробки з високою дохідністю.

- Психологічна готовність до ризику

Це здатність власників та менеджерів відмовитися від удаваної стабільності, заради невідомого, але перспективного майбутнього.

Механізми: Зміна бізнес-моделі (наприклад, від експорту сировини до глибокої переробки), перехід до «зеленої» енергетики в межах фермерських господарств.

Мета: Вийти на новий рівень розвитку після кризи.

Досвід українського аграрного сектору 2022–2026 років є унікальним кейсом трансформації під тиском екстремальних викликів. Успішне відновлення вимагає моделі Build Back Better: не просто відбудови зруйнованих елеваторів, а створення децентралізованої, високотехнологічної та екологічно безпечної аграрної системи, що здатна не лише годувати світ, а й витримувати будь-які геополітичні та кліматичні виклики.

1. Béné, C., et al. (2012) *Resilience: New Utopia or New Tyranny? Reflection about the Potentials and Limits of the Concept of Resilience in Relation to Vulnerability Reduction Programmes.* IDS Working Papers, 2012, 1-61. URL: http://dx.doi.org/10.1111/j.2040-0209.2012.00405.x

2. Продовольча та сільськогосподарська організація ООН (ФАО). Стан справ у сфері продовольства та сільського господарства – 2021. Підвищення стійкості агропродовольчих систем до шокових впливів та стресових ситуацій. Рим : ФАО, 2021. 212 с. URL: https://www.fao.org/3/cb4476en/online/cb4476en.html (дата звернення: 20.03.2026).

СІРЕДЖУК ОЛЕКСАНДРА, здобувач вищої освіти
Науковий керівник – **ІВАНЕНКО ВАЛЕНТИНА**, к.е.н., доцент, доцент кафедри економіки, менеджменту, маркетингу та готельно-ресторанної справи
Житомирський державний університет імені Івана Франка, м. Житомир

УПРАВЛІННЯ БЕЗПЕЧНІСТЮ ХАРЧОВИХ ПРОДУКТІВ У ЗАКЛАДАХ РЕСТОРАННОГО ГОСПОДАРСВА

Забезпечення безпечності харчових продуктів є фундаментальним для роботи будь-якого ресторану, адже безпосередньо впливає на здоров'я клієнтів [1].

Під безпечністю харчових продуктів розуміється система організаційних, санітарно-гігієнічних та технологічних дій, мета яких є недопущення забруднення продукції біологічними, хімічними або фізичними небезпечними чинниками.

Регулярний контроль у сфері харчування знижує рівень захворюваності населення та витрати системи охорони здоров'я. Дотримання нормативно-правових вимог створює передумови для гармонізації національних стандартів із європейськими. Це впливає на активізацію міжнародної торгівлі; зростання інвестиційної привабливості харчової галузі; забезпечення продовольчої безпеки держави.

Порушення вимог безпечності спричинить значні економічні втрати, зниження конкурентоспроможності підприємств та втрату довіри споживачів. На державному рівні це питання є складовою продовольчої безпеки та передумовою інтеграції у міжнародні ринки [2].

У міжнародному регулюванні харчової галузі важливу роль відіграє Комісія Codex Alimentarius – це система стандартів, розроблена за підтримки ФАО та ВООЗ, яка визначає правила гігієни та безпечності продуктів. Вона визначає вимоги до гігієни харчових продуктів, гранично допустимих рівнів забруднюючих речовин та інших показників якості й безпечності. Її застосування спрямоване на захист здоров'я споживачів і сприяє узгодженню правил міжнародної торгівлі [3].

Забезпечення безпечності харчових продуктів у закладах громадського харчування передбачає впровадження комплексного підходу до контролю якості сировини та готової продукції. Важливо контролювати вибір постачальників, перевірку супровідної документації, а також умови транспортування і зберігання харчових продуктів. Використання неякісної сировини створює ризик виникнення небезпечних факторів, які складно усунути на подальших стадіях виробництва.

В умовах воєнного стану та кризових ситуацій в Україні порушення логістики, нестабільне електропостачання та зміна постачальників підвищують ймовірність порушення температурного режиму та зберігання харчових продуктів.

Важливим є дотримання санітарно-гігієнічних вимог у процесі виробництва. Це включає контроль чистоти виробничих приміщень, обладнання, інвентарю, а також особистої гігієни персоналу. Працівники закладів ресторанного господарства повинні проходити регулярні медичні

огляди та відповідне навчання з питань безпечності харчових продуктів. Недотримання цих вимог може призвести до мікробіологічного забруднення продукції та виникнення харчових отруєнь [4].

Контроль температури на всіх етапах обробки і зберігання харчових продуктів є важливим чинником безпечності. Недотримання температурних норм під час приготування або зберігання продукції сприяє розвитку патогенних мікроорганізмів. Тому необхідно гарантувати ефективну роботу холодильного обладнання та проводити систематичний моніторинг температурних показників.

Забезпечення безпечності харчових продуктів у закладах ресторанного господарства передбачає безперервне вдосконалення технологічних та організаційних процесів. До цього входять:

- внутрішні аудити (передбачають регулярну перевірку всіх процесів у закладі з метою виявлення невідповідностей);
- аналіз невідповідностей (передбачає виявлення та оцінку відхилень від встановлених стандартів і процедур у процесах виробництва та обслуговування);
- розробка та реалізація коригувальних і превентивних заходів (усунення виявлених порушень та запобігання їх повторенню).

Дотримання цього підходу підвищує ефективність функціонування системи та дозволяє адаптувати її до змін умов діяльності.

Отже, управління безпечністю харчових продуктів у закладах громадського харчування є багатоступеневим і комплексним процесом, що охоплює усі етапи виробництва та обігу продукції. Його ефективність забезпечується застосуванням сучасних систем контролю, дотриманням санітарно-гігієнічних вимог, підвищенням кваліфікації персоналу та постійним удосконаленням процесів. Надійне забезпечення безпечності харчових продуктів сприяє охороні здоров’я споживачів, підвищенню якості надання послуг та стійкому розвитку закладів ресторанного господарства.

Сучасні клієнти звертають увагу не тільки на смак і сервіс, а й на якість, безпечність та прозорість виробництва страв.

1. Безпечність продуктів харчування як частина продовольчої безпеки України. Національна академія медичних наук України. – URL: https://amnu.gov.ua/bezpeka-produktiv-harchuvannya-yak-chastyna-prodovolchoyi-bezpeky-ukrayiny/
2. World Health Organization. Food safety. – URL: https://www.who.int/news-room/fact-sheets/detail/food-safety
3. Codex Alimentarius Commission. Codex standards – URL: https://www.fao.org/fao-who-codexalimentarius/en/
4. Закон України «Про забезпечення санітарного та епідемічного благополуччя населення» – Стаття 26 – URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/4004-12/ed20131009?lang=en

СОЛОВЕЙ ІРИНА, к.е.н., доцент кафедри гуманітарної освіти і туризму,
Відокремлений підрозділ національного університету біоресурсів і природокористування України «Бережанський агротехнічний інститут», м. Бережани

ЗЕЛЕНА ТРАНСФОРМАЦІЯ ЕКОНОМІКИ УКРАЇНИ ПІСЛЯ ВІЙНИ: РОЛЬ І ПЕРСПЕКТИВИ ЗЕЛЕНОГО ТУРИЗМУ

Зелена трансформація економіки включає відновлення енергетики з акцентом на відновлювані джерела, розвиток екологічного транспорту, модернізацію аграрного сектору та перехід промисловості до низьковуглецевих технологій. Проте туризм є тією сферою, яка може швидко відгукнутися на ці зміни. Уже сьогодні в Україні активно розвиваються екотуристичні маршрути в Карпатах, на Поділлі, на Поліссі та на Півдні країни. Після війни цей напрям отримає нове значення, адже відпочинок на природі матиме не лише економічний, а й психологічний ефект для суспільства, сприяючи реабілітації громадян.

Насамперед, зелений туризм – це форма відпочинку, орієнтована на гармонійне співіснування людини та природи, де головна увага зосереджена на збереженні довкілля, культурної спадщини та підтримці місцевих громад. Зеленому туризму належить особливе місце у процесі зеленої трансформації в післявоєнний період, адже саме він здатний стати одним із ключових напрямів відновлення економіки та суспільства, поєднуючи екологічну модернізацію країни з розвитком нових форм відпочинку, що базуються на принципах ощадливого використання природних ресурсів, відновлення зруйнованих територій, підтримки місцевих громад та формування нової моделі сталого зростання, яка відповідає європейським цінностям та сучасним викликам відбудови України.

Післявоєнне відновлення України неминуче пов’язане з пошуком нових моделей економічного розвитку, які враховують глобальні виклики та потреби майбутніх поколінь. Одним із ключових напрямів виступає зелена трансформація економіки, що передбачає перехід до сталих, енергоефективних і природоорієнтованих підходів. Для України, яка зазнала величезних втрат у промисловому секторі, енергетиці та сільському господарстві, зелена трансформація може стати не лише економічною необхідністю, а й стратегічною можливістю для формування сучасної конкурентоспроможної держави. Особливо актуальним є розвиток соціального туризму для військових, ветеранів та їхніх сімей, де сільський туризм може забезпечити ефективну фізичну й емоційну реабілітацію [1].

У післявоєнний період, коли країна потребуватиме відновлення економіки та соціальної сфери, зелений туризм може виконати кілька важливих функцій. Зелений туризм може забезпечити нові робочі місця, особливо у сільських регіонах, які зазнали менших руйнувань у порівнянні з промисловими центрами, сприятиме відродженню українських сіл, адже саме там

зосереджений найбільший потенціал для екологічного відпочинку і допоможе формувати позитивний міжнародний імідж України як країни, яка рухається шляхом сталого розвитку. Активному розвиткові сільського туризму сприяє аграрна політика урядів, яка спонукає фермерів до пошуку альтернативних джерел доходів та бажання людей відпочити на природі, пожити в сільському середовищі, «відкрити» для себе народні ремесла, цікаві місця, кухню, фольклор за невисоку плату [2].

Розвиток зеленого туризму також тісно пов'язаний із підвищенням екологічної свідомості населення. Відпочинок у природних умовах мотивує людей цінувати та зберігати довкілля, формує відповідальне ставлення до використання ресурсів. Для України це має стратегічне значення, оскільки значна частина території країни зазнала екологічних втрат унаслідок воєнних дій, і відновлення природного середовища стане одним із пріоритетів.

Успішна інтеграція зеленого туризму в економіку можлива завдяки поєднанню державної підтримки та місцевих ініціатив. Держава може створювати стимули для підприємців, які займаються організацією екотуристичних послуг, впроваджувати освітні програми та надавати фінансову допомогу громадам, що розвивають відповідні проекти. Водночас місцеві жителі мають стати активними учасниками цього процесу, адже саме вони формують унікальну атмосферу українських сіл і можуть запропонувати туристам автентичний досвід.

Зелений туризм також відкриває перспективи міжнародної співпраці. Європейський Союз та інші міжнародні організації активно підтримують екологічні ініціативи, і Україна може залучати інвестиції у створення сучасної туристичної інфраструктури, яка відповідатиме європейським стандартам сталого розвитку. Такий підхід дозволить інтегрувати український туризм у глобальний ринок і зміцнити його конкурентоспроможність. Зростаюча екологічна обізнаність, зростаючий попит на стійкість, урядові ініціативи та політика збереження, що сприяють відповідальній туристичній практиці, прогрес у технологіях і зростання наявних доходів є факторами, що прискорюють зростання ринку сільського зеленого туризму [3].

Зелена трансформація економіки після війни в Україні не обмежується лише розвитком енергетики чи відновленням промисловості. Вона передбачає глибокі зміни в культурі суспільства, у ставленні людей до ресурсів і довкілля. Зелений туризм у цьому контексті виступає не лише галуззю економіки, а й інструментом формування нових цінностей. Він сприятиме поширенню ідеї відповідального споживання, гармонії з природою та сталого розвитку територій. Зелений туризм відіграє особливу роль, адже він поєднує економічні, соціальні та культурні аспекти, формуючи простір для розвитку громад, збереження природи та відновлення країни. Саме зелена трансформація економіки після війни в Україні може стати фундаментом для створення якісно нового типу суспільства, орієнтованого на екологічну безпеку та добробут громадян. Україна має всі передумови, щоб стати прикладом того, як після

великих потрясінь можна побудувати сучасну економіку, в основі якої лежить повага до людини і природи.

1. Зарубіна, А., Семенюк, Л. (2025). Розвиток сільського зеленого туризму як чинник відродження сільських територій регіону. *Економіка та суспільство*, 72. 2025. https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-72-31.
2. Олійник, В., Данілова, О. Організація туризму: сільський зелений туризм світовий досвід та перспективи розвитку в Україні. *Економіка та суспільство*, 72. 2025. https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-72-30.
3. Ecotourism Market Size, Share, and Trends 2024 to 2034. Precedence Research. URL: https://www.precedenceresearch.com/ecotourism-market

ТАТАР ЛАРИСА, к.т.н., доцент,
ГРИДА НАТАЛІЯ, здобувач вищої освіти
Державний біотехнологічний університет, м. Харків

ЕКСПЕРТНІ МЕТОДИ ОЦІНЮВАННЯ ЯКОСТІ ПРОДУКЦІЇ ТА ПОСЛУГ

У сучасних умовах економічного розвитку та зростання конкурентного середовища питання оцінки якості продукції та послуг набуває особливої актуальності. Для цього застосовуються різноманітні підходи, серед яких важливу роль відіграють експертні методи. Вони широко використовуються в кваліметрії - науці, що займається кількісним оцінюванням якості. Завдяки експертним методам можна проаналізувати характеристики продукції чи послуг, які важко та/або неможливо визначити виключно за допомогою технічних чи статистичних показників [1].

Кваліметрія забезпечує комплексний підхід до визначення якості продукції, робіт чи послуг, об'єднуючи різноманітні методи аналізу та оцінювання. Одним із ключових елементів цього процесу є застосування експертних методів, які дозволяють враховувати професійний досвід, знання та інтуїцію фахівців при оцінці складних показників якості.

Експертні методи полягають у використанні думок спеціалістів, які володіють глибокими знаннями й значним досвідом у певній сфері. Такі підходи застосовуються у випадках, де відсутні кількісні дані або їх недостатньо для проведення точного аналізу. Завдяки своїй гнучкості, експертні методи знаходять широке застосування в управлінні якістю, маркетингових дослідженнях, прогнозуванні розвитку ринку, а також в оцінюванні конкурентоспроможності продукції та послуг. Найбільш поширені експертні методи в кваліметрії представлено на рис. 1.

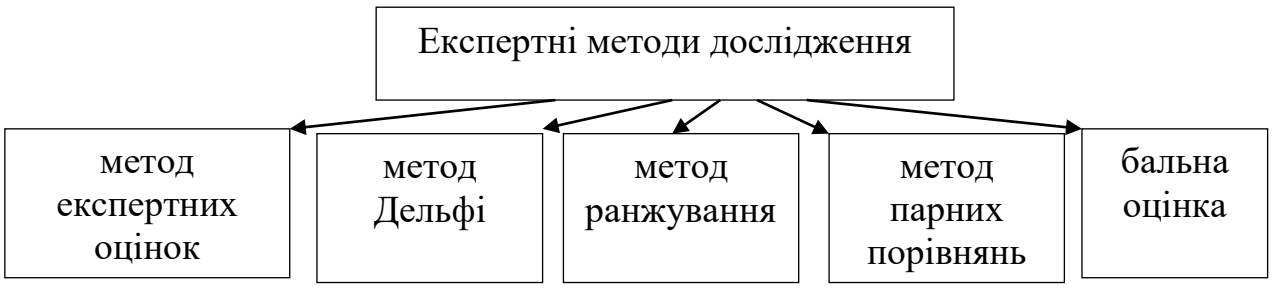


Рис. 1. **Найбільш поширені експертні методи в кваліметрії** (складено авторами)

Експертні методи відіграють важливу роль у кваліметрії, оскільки вони дозволяють оцінити складні показники якості, які важко виміряти безпосередньо. Наприклад, такі характеристики, як зручність користування продуктом, естетичність, дизайн або рівень обслуговування, часто оцінюються саме за допомогою експертних оцінок.

Процес застосування експертних методів зазвичай охоплює кілька ключових етапів. Важливим є створення експертної групи, до складу якої повинні входити фахівці з глибокими знаннями в певній галузі, значущим професійним досвідом і високим рівнем компетентності. Варто гарантувати незалежність думок експертів та зменшити вплив суб'єктивних факторів. Для цього часто використовуються методи анонімного опитування або багаторівневі процедури оцінки [1].

Експертні методи мають низку важливих переваг, які роблять їх ефективним інструментом оцінювання якості. Тому їх використовуються в готельно-ресторанному бізнесі для визначення вагових коефіцієнтів показників якості, оцінювання рівня конкурентоспроможності продукції та аналізу якості послуг. Такі методи дозволяють оцінювати складні та багатофакторні показники, які неможливо визначити за допомогою стандартних вимірювальних методів. Наприклад, рівень задоволеності клієнтів або якість сервісу в ресторані.

Перевагою експертних методів є можливість використання професійного досвіду та знань спеціалістів галузі. Експерти можуть враховувати не лише формальні показники, але й практичні аспекти функціонування об'єкта оцінювання.

Для використання експертних методів не завжди потрібні складні технічні засоби або великі обсяги статистичних даних. Перевагою є гнучкість методів. Крім того, вони дозволяють швидко отримувати результати оцінювання, що є важливим, коли необхідно оперативно приймати управлінські рішення [2].

Незважаючи на значні переваги, експертні методи мають також певні обмеження, пов'язані з суб'єктивністю оцінок, складністю підбору компетентних експертів та можливими похибками у результатах аналізу. Саме тому їх доцільно поєднувати з іншими методами оцінювання якості.

Саме тому під час використання експертних методів важливо застосовувати спеціальні методики обробки результатів, які дозволяють зменшити вплив суб'єктивності та підвищити достовірність отриманих результатів.

Таким чином, експертні методи дозволяють аналізувати складні характеристики об'єктів, які неможливо виміряти традиційними методами. Застосування таких методів дає можливість використовувати професійні знання та досвід фахівців, що сприяє більш глибокому аналізу показників якості. Особливо важливими такі методи є у сфері послуг, де значну роль відіграють суб'єктивні фактори оцінювання.

1. Круковська О.В. Оцінка якості продукції та послуг готельно-ресторанного бізнесу. *Економіка та суспільство.* 2023. № 56. URI: http://hdl.handle.net/123456789/8410
2. Світлишин І.І. Методичний підхід до оцінювання якості продукції. *Економіка, управління та адміністрування*. 2023. №1(103). С. 64-67. doi: https://doi.org/10.26642/jen-2023-1(103)-64-69

ФЕЛЕНЧАК ЮЛІЯ, д. е. н., доцент,
професор кафедри демографії, трудових відносин і соціальної політики,
Львівський університет бізнесу та права

КУЛЬТУРНА СПАДЩИНА ТА ТУРИЗМ ЯК ІНСТРУМЕНТИ РЕГІОНАЛЬНОГО РОЗВИТКУ В УМОВАХ СУЧАСНИХ ТРАНСФОРМАЦІЙ

Наявність культурної спадщини є одним із ключових чинників ідентифікації будь-якого народу, що визначає його місце, роль та внесок у розвиток світової цивілізації. Переосмислення та цінування досягнень попередніх поколінь і доступ до них сприяють гармонійному розвитку особистості як частини суспільства, а також формуванню усвідомлення об'єктивного існування культурного різноманіття у сучасному світі. У цьому контексті культурна спадщина виступає не лише об'єктом збереження, а й важливим ресурсом та інструментом соціально-економічного розвитку регіону. Особливого значення у цьому процесі набуває туризм, який забезпечує практичну реалізацію потенціалу культурної спадщини як інструменту регіонального розвитку і сприяє підвищенню інтересу до історико-культурних пам'яток, традицій та локальних культурних практик.

Культурна спадщина загалом є сукупністю матеріальних та нематеріальних цінностей, які відображають, зберігають і передають історію, ідентичність та колективну пам'ять суспільства або його окремих спільнот. Вона охоплює як матеріальні об'єкти, так і нематеріальні елементи, які суспільство визнає важливими для формування і збереження своєї культурної ідентичності, розвитку відчуття приналежності до спільноти та забезпечення передачі культурних цінностей наступним поколінням.

Об'єкти матеріальної культурної спадщини – архітектурні пам'ятки, історичні будівлі, музеї, археологічні об'єкти, пам'ятники, міські комплекси, релігійні святині, твори образотворчого мистецтва та інші культурні артефакти – у сучасних умовах вийшли за межі традиційного використання і активно використовуються у різних сферах суспільного життя (для проведення освітніх і культурних заходів, урочистостей, конференцій, використання у фешн- та кіноіндустрії тощо).

Не менш важливою складовою культурної спадщини є її нематеріальний компонент, який охоплює різні аспекти культурного досвіду, що передаються з покоління в покоління через усні традиції, ритуали, фольклор, танці, мову, звичаї, музику, гастрономію та інші форми культурного вираження (традиційні фестивалі, народні танці, музика, фольклорні легенди, обряди, національна кухня, традиційні технології виробництва тощо). Це відіграє важливу роль у збереженні культурної самобутності суспільства, зміцненні соціальних зв'язків та збереженні культурної спадкоємності між поколіннями.

У сукупності матеріальні та нематеріальні елементи культурної спадщини сприяють підвищенню туристичної привабливості регіонів, популяризації

їхньої культурної унікальності, формуванню нових туристичних програм і маршрутів, а також стимулюють розвиток місцевого підприємництва та креативних індустрій.

Таким чином, культурна спадщина виступає важливим чинником збереження культурної самобутності та безперервності історичного розвитку суспільства. Більше цього, в умовах війни з росією вона набуває особливого значення як елемент культурної безпеки та національної стійкості у протидії інформаційним маніпуляціям і поширенню дезінформації щодо нашої країни на міжнародному рівні. Збереження і популяризація культурної спадщини є відповіддю на загрози знищення та привласнення культурних цінностей. Туризм у цих умовах виступає не лише економічним ресурсом, а й інструментом культурної дипломатії: він сприяє поширенню правдивої інформації про Україну, її історію та сучасний спротив, підтримує локальні громади та стимулює розвиток креативних індустрій. У післявоєнний період це створить передумови для відновлення постраждалих територій, посилення міжнародної співпраці та інтеграції України у світовий культурний і туристичний простір.

Водночас, дослідники зазначають, що культурна спадщина не тотожна із історією – оскільки історія фіксує здобутки минулого, тоді як спадщина відображає поєднання збережених свідчень минулого з сучасністю [2].

Сьогодні Україна стикається з низкою викликів, пов'язаних із збереженням культурної спадщини, яка є ключовим елементом національної ідентичності, суспільної пам'яті та соціальної стійкості. В умовах війни значення культурної спадщини стрімко зростає і її пам'ятки, матеріальні і нематеріальні, стають не лише символами історичного розвитку, але й об'єктами стратегічного значення [4], агресія щодо яких вже має документальне підтвердження. Так, зокрема, за даними Міністерства культури України, станом на лютий 2026 р., від початку широкомасштабного вторгнення росією зруйновано та пошкоджено 1 685 пам'яток культурної спадщини, постраждало 2 483 об'єкти культурної інфраструктури (з яких повністю знищено 507), викрадено 35 482 музейні предмети, а понад 1,7 млн культурних цінностей залишаються на тимчасово окупованих територіях під загрозою знищення або незаконного вивезення. Сума прямих збитків, завданих українській культурі становить близько 4,2 млрд доларів, а загальні втрати сектору, з урахуванням недоотриманих доходів, перевищують 31 млрд доларів [3].

Тільки за останній 2025 р. російської агресії в Україні зруйновано та пошкоджено 307 пам'яток культурної спадщини та 261 об'єкт культурної інфраструктури. Найбільших втрат культурна інфраструктура зазнала в Донецькій, Харківській, Херсонській, Київській, Сумській та Миколаївській областях [5].

Слід зазначити, що окрім прямих фізичних руйнувань, втрати культурної спадщини спричиняють низку соціокультурних наслідків – втрату історичної

пам’яті, переривання культурних практик і традицій, зникнення локальних ремесел і форм мистецтва, руйнування ідентичності місцевих громад, вимушену втрату культурного середовища через міграцію населення, а також деморалізацію суспільства та послаблення соціальної згуртованості.

Культурна спадщина – це не лише носій історичної пам’яті та наукової інформації, але й активний рушій розвитку багатьох процесів [1]. Адже загрози втрати культурних традицій зростають у зв’язку з руйнуванням історичних пам’яток, знищенням культурної інфраструктури та вимушеним переміщенням населення, що ускладнює збереження і передачу культурних знань, перериває взаємозв’язок традицій між поколіннями і послаблює локальні культурні практики. Це, своєю чергою, негативно впливає на соціально-економічний розвиток регіонів, зокрема через зниження (втрату) туристичної привабливості територій, скорочення можливостей для розвитку локальних і креативних індустрій та малого бізнесу, зниження рівня зайнятості та послаблення соціальної згуртованості громад. Водночас збереження та ефективне використання культурної спадщини створює підґрунтя для розвитку туризму як одного з ключових інструментів відновлення економічної активності та підтримки місцевих громад.

Таким чином, в умовах війни та у період післявоєнного відновлення важливо не лише захищати і відновлювати матеріальні об’єкти спадщини, але й зберігати та популяризувати нематеріальні традиції українського народу. Це є ефективним інструментом підвищення обізнаності про українську історію та культуру, залучення туристів, а також подолання усталених у світі стереотипів щодо України. У цьому контексті культурна спадщина та туризм постають не лише об’єктами збереження, а й стратегічними ресурсами сталого розвитку та утвердження України у світовому культурному просторі.

1. Жукова О. Культурна спадщина як територіальний актив: наукові підходи до управління та розвитку туризму : матеріали Міжнародної науково-практичної конференції, м. Київ, 21 листопада 2025 р. / Київ: ТОВ «Геопринт», 2025. С. 19–21.
2. Осієвська Ю. С. Культурна спадщина як драйвер соціокультурного розвитку на сучасному етапі: ефективність регіональної моделі. *Культура і сучасність*. 2022. № 1. С. 99–105.
3. Понад 1,6 тисячі пам’яток культури знищила Росія в Україні за чотири роки війни – дані. URL: https://kanaldim.tv/ponad-16-tysyachi-pamyatok-kultury-znyshhyla-rosiya-v-ukrayini-za-chotyry-roky-vijny-dani/.
4. Тодоров І. Культурна спадщина та природно-ресурсний потенціал у розвитку туризму та громад: наукові засади, практики, колаборація : матеріали Міжнародної науково-практичної конференції, м. Київ, 21 листопада 2025 р. / Київ: ТОВ «Геопринт», 2025. С. 165–167.
5. У 2025 році росіяни пошкодили 307 пам’яток та 261 об’єкт культурної інфраструктури України. URL: https://mincult.gov.ua/news/u-2025-roczi-rosiyany-poshkodyly-307-pamyatok-ta-261-obyekt-kulturnoyi-infrastruktury-ukrayiny/.

ХОРТІВ К. Р., здобувач вищої освіти спеціальності 241 «Готельно-ресторанна справа»
СУХОРУКОВА А. Л., кандидат наук з державного управління, доцент кафедри менеджменту, бізнесу та адміністрування
Миколаївський національний аграрний університетм. Миколаїв

ТУРИСТИЧНО-ГОТЕЛЬНИЙ СЕКТОР ЯК ЧИННИК РЕГІОНАЛЬНОГО ВІДНОВЛЕННЯ УКРАЇНИ В УМОВАХ ТРАНСФОРМАЦІЇ

Повномасштабне вторгнення Росії в Україну завдало критичного удару по туристично-готельній галузі. За даними досліджень, близько 23% підприємств готельного господарства повністю припинили роботу, 54% функціонують лише частково, з яких 41% залишаються збитковими [1]. Попри це, галузь демонструє адаптивність: частина готелів переорієнтувалась на розміщення вимушених переселенців та волонтерів, підтримуючи соціальні функції в умовах воєнного стану.

Туристична сфера до 2022 року була одним із вагомих секторів економіки України: вона охоплювала тисячі підприємств готельного та ресторанного господарства, туристичних агентств і суміжних галузей, забезпечуючи зайнятість значної частини населення. Водночас уже за перші чотири місяці 2022 року, попри активні бойові дії, сума туристичного збору становила 64 млн 611 тис. грн, що свідчить про збереження часткової активності галузі [2]. Це підтверджує стійкість туристичного сектору та його здатність функціонувати навіть в екстремальних умовах.

Досвід постконфліктних країн – Хорватії, Боснії та Герцеговини, Кіпру – переконливо свідчить, що туризм і готельний бізнес здатні стати «локомотивом» регіонального відновлення завдяки мультиплікативному ефекту зайнятості та залученню іноземних інвестицій. Так, Хорватія після завершення конфлікту 1990-х років вже через десятиліття перетворилась на одну з провідних туристичних дестинацій Середземномор'я, а туристична галузь стала основою її регіонального економічного розвитку [3].

В умовах трансформації туристично-готельний сектор виконує щонайменше три стратегічні функції у контексті регіонального розвитку. По-перше, він є генератором зайнятості: відновлення підприємств готельного господарства безпосередньо та опосередковано впливає на зайнятість у транспорті, торгівлі та сфері послуг. По-друге, розбудова туристичної інфраструктури є невід'ємною частиною загального відновлення регіонів – дороги, комунальні мережі, благоустрій. По-третє, гастрономічний та культурно-пізнавальний туризм сприяє збереженню регіональної ідентичності та виконує важливу функцію у протидії культурній агресії. Дослідники також відзначають перспективність так званого «реабілітаційного» та «меморіального» туризму як нових специфічних форм, притаманних постконфліктним суспільствам [3].

Важливим напрямом відновлення галузі є активізація внутрішнього

туризму. Зміна потреб внутрішніх туристів, орієнтація на більш безпечні регіони – насамперед Закарпатську, Львівську, Івано-Франківську та Чернівецьку області – сприяла зростанню обсягів податкових надходжень від галузі туризму вже у 2023–2024 роках [4].

Розвиток гастрономічного туризму набуває особливого значення в контексті регіонального відновлення: він не лише залучає внутрішніх туристів, а й підвищує конкурентоспроможність регіональних туристичних дестинацій, формує впізнаваний бренд території та підтримує місцевих виробників харчової продукції [5].

Серед пріоритетних напрямів розвитку галузі в умовах трансформації доцільно виокремити такі: впровадження цифрових технологій та smart-рішень для підвищення конкурентоспроможності підприємств гостинності; стимулювання внутрішнього туризму через маркетингові кампанії та розробку нових туристичних продуктів; розвиток екологічного та сільського туризму як перспективних ніш; підготовку кваліфікованих фахівців відповідно до стандартів ЄС в рамках євроінтеграційного курсу України; залучення міжнародних партнерів та грантового фінансування для відновлення туристичної інфраструктури [4].

Отже, туристично-готельний сектор слід розглядати як стратегічний ресурс регіонального розвитку України. Незважаючи на значні втрати, спричинені війною, галузь зберігає потенціал для відновлення та зростання. Інтеграція галузевих стратегій у загальнонаціональні плани відбудови, державна підтримка підприємств у постраждалих регіонах, цифровізація послуг та залучення молодих фахівців із профільною освітою дозволять перетворити туристично-готельний бізнес на один із ключових чинників сталого регіонального відновлення України в умовах трансформації.

Важливою складовою стратегії відновлення є формування позитивного іміджу України як туристичної дестинації на міжнародному рівні. Попри воєнний стан, низка регіонів зберігає туристичний потенціал і може приймати гостей, зокрема у сфері культурно-пізнавального, екологічного та ділового туризму. Просування регіональних туристичних брендів через цифрові платформи та міжнародні виставки дозволить залучити перших іноземних гостей вже на етапі активного відновлення. Досвід Хорватії та Ізраїлю свідчить, що туристична привабливість країни може зростати паралельно з процесами стабілізації та відбудови, якщо супроводжується послідовною комунікаційною стратегією.

Окремої уваги заслуговує питання кадрового забезпечення галузі. Відтік кваліфікованих фахівців за кордон створює суттєві виклики для відновлення туристично-готельного бізнесу. Водночас це є стимулом для модернізації системи профільної підготовки: впровадження дуальної освіти, стажувань у зарубіжних партнерських закладах, опанування міжнародних стандартів обслуговування. Залучення повернених мігрантів із досвідом роботи в готельній та ресторанній сфері Європи може стати суттєвим кадровим ресурсом

для галузі та сприяти трансферу передових практик і стандартів якості. Партнерство між закладами вищої освіти та підприємствами галузі є ключовою умовою підготовки конкурентоспроможних фахівців нового покоління.

Не менш значущим є розвиток державно-приватного партнерства у сфері туризму. Механізми грантової підтримки, податкових преференцій та спрощеного доступу до кредитних ресурсів для підприємств туристично-готельної галузі сприятимуть прискоренню їхнього відновлення. Міжнародні фонди – зокрема ЄБРР, програми ЄС та USAID – вже демонструють готовність фінансувати проєкти відновлення туристичної інфраструктури в Україні. Ефективне використання цих можливостей вимагає скоординованих зусиль центральної та місцевої влади, бізнесу й освітніх установ, що робить туристично-готельний сектор не лише об'єктом підтримки, а й активним учасником економічного відродження країни.

Перспективним напрямом є також розвиток волонтерського та гуманітарного туризму – форми, що вже поширилась у постконфліктних країнах. Іноземці, які приїздять з метою участі у відбудові, потребують готельного розміщення та харчування, стимулюючи попит на послуги галузі й формуючи позитивний міжнародний образ України.

Таким чином, туристично-готельний сектор є не лише економічним, а й соціальним та символічним чинником відновлення. Його відродження свідчить про здатність суспільства повертатись до мирного життя, відновлювати культурні й ділові зв'язки, зберігати регіональну ідентичність та впевнено дивитись у майбутнє. Саме тому комплексна підтримка цієї галузі має стати невід'ємною складовою національної стратегії відбудови України.

1. Завідна Л. Д. Стратегія повоєнного відновлення індустрії гостинності та туризму України. Актуальні питання економічних наук. 2024. № 5. DOI: https://doi.org/10.5281/zenodo.14532851
2. Моца А., Шевчук С., Середа Н. Перспективи післявоєнного відновлення сфери туризму в Україні. Економіка та суспільство. 2022. № 41. DOI: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-41-31
3. Носирєв О., Деділова Т., Токар І. Розвиток туризму та індустрії гостинності в стратегії постконфліктного відновлення економіки України. Соціально-економічні проблеми і держава. 2022. Вип. 1 (26). С. 55–68. URL: http://sepd.tntu.edu.ua/images/stories/pdf/2022/22nooveu.pdf
4. Павлюк С. Стан розвитку галузі туризму в умовах війни та перспективи відновлення. Економіка та суспільство. 2025. № 72. DOI: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-72-169
5. Семенюк Л., Рудич А., Бірюкова О. Роль гастрономічного туризму у сталому розвитку готельно-ресторанної справи та підвищенні привабливості регіонів України. Економіка та суспільство. 2025. № 75. DOI: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-75-56

ЮРКІВ ОЛЕГ, аспірант
Науковий керівник – **КОЛОДІЙЧУК ІРИНА**, д. е. н., провідний науковий співробітник відділу регіональної екологічної політики та природокористування,
ДУ «Інститут регіональних досліджень імені М.І. Долішнього НАН України», м. Львів

УПРАВЛІННЯ ВІДХОДАМИ ГОТЕЛЬНО-РЕСТОРАННОГО СЕКТОРУ У РЕКРЕАЦІЙНИХ ГРОМАДАХ КАРПАТСЬКОГО РЕГІОНУ: ВИКЛИКИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ РЕГІОНАЛЬНОГО РОЗВИТКУ

Туристично-рекреаційний комплекс Карпатського регіону виступає визначальним чинником регіонального розвитку, що водночас генерує зростаюче екологічне навантаження на вразливі гірські екосистеми. Особливу роль у цьому процесі відіграє сектор готельно-ресторанного господарства, діяльність якого безпосередньо зумовлює специфічний режим утворення побутових відходів у рекреаційних зонах. В умовах трансформації регіональної економіки, загострених наслідками воєнних дій та зростанням внутрішнього туристичного попиту, проблема ефективного управління відходами у туристичних громадах набуває стратегічного значення для забезпечення сталого регіонального розвитку [1].

Проведене дослідження дало змогу здійснити структурно-функціональну типологізацію 45 гірських територіальних громад Карпатського регіону, серед яких виокремлено групу туристично-рекреаційних хабів. До неї віднесено Поляницьку сільську (Буковель), Яремчанську міську, Ворохтянську селищну (Івано-Франківська обл.), Пилипецьку, Полянську, Вишківську (Закарпатська обл.), Східницьку, Бориславську, Славську (Львівська обл.) територіальні громади. Ці громади характеризуються трьома специфічними ознаками: високим коефіцієнтом сезонної нерівномірності генерації відходів (К>3,0), значною часткою відходів підприємств готельно-ресторанного господарства у загальному потоці побутових відходів та відносно високою фінансовою спроможністю місцевих бюджетів [2, 3, 4].

Ключовим викликом для рекреаційних громад є екстремальна сезонна амплітуда продукування відходів. У пікові періоди туристичної активності місячні обсяги генерації твердих побутових відходів (ТПВ) перевищують середньорічні значення утричі. Наявна комунальна інфраструктура, розрахована на потреби постійного, переважно сільського населення, виявляється технологічно неспроможною акумулювати рекреаційні масиви ТПВ. У морфологічному складі домінує ресурсоцінне паковання (пластик, скло, картон), що формує потенційно сприятливі передумови для впровадження циркулярних практик. Проте на практиці цей потенціал реалізується вкрай нерівномірно. Зокрема, у Східницькій та Славській селищних громадах Львівської області рівень охоплення населення роздільним збиранням становить 0%, тоді як у Бориславській міській – 72,59%. Це засвідчує

відсутність системних управлінських регламентів щодо первинного сортування безпосередньо на рівні суб'єктів готельно-ресторанного бізнесу.

Аналіз динаміки капітальних інвестицій у сферу поводження з відходами за 2020-2024 рр. виявив показові тенденції. В Івано-Франківській області, де зосереджені основні рекреаційні центри Карпат (зона впливу Буковелю), у 2024 році частка інвестицій у сектор управління відходами суттєво зросла, фактично потроївши попередні середньорічні показники [5]. Цю динаміку зумовлено активізацією модернізації інфраструктури саме у гірських рекреаційних зонах. Водночас виявлено просторову асиметрію розподілу інвестицій: понад 85% екологічних капіталовкладень зосереджено в адміністративних центрах та передгірних логістичних вузлах, формуючи «інвестиційну ілюзію» благополуччя, тоді як високогірні рекреаційні громади стикаються з хронічним дефіцитом ресурсів.

Додатковою системною проблемою є критична «інформаційна дефіцитність» регіональних планів управління відходами. Значна частина туристично-рекреаційних громад, зокрема Пилипецька, Полянська, Вишківська (Закарпатська обл.), Яремчанська, Ворохтянська (Івано-Франківська обл.), фактично відсутні у базах даних регіонального планування. Відсутність верифікованих даних щодо обсягів утворення, збирання та утилізації відходів унеможливлює прийняття обґрунтованих управлінських рішень та поглиблює розрив між нормативними вимогами законодавства і реальною практикою.

Для подолання зазначених протиріч запропоновано механізм «Еко-дивіденду», що ґрунтується на принципі екологічної солідарності та горизонтального фінансового вирівнювання. Механізм передбачає запровадження цільового екологічного збору із суб'єктів готельно-ресторанного господарства, диференційованого за обсягами генерації відходів та сезонністю діяльності. Акумульовані кошти розподіляються на модернізацію локальної інфраструктури сортування у рекреаційних громадах (60%) та трансфертні платежі на підтримку екологічної інфраструктури вразливих високогірних громад (40%). Такий підхід узгоджується з принципом «забруднювач платить» (ст. 2 Рамкової конвенції про охорону та сталий розвиток Карпат) та створює фінансову основу для інтеграції бізнес-сектору у систему управління відходами.

Європейський досвід (Австрія, Словенія, Італія) підтверджує, що формування регіональних кластерів із залученням підприємств індустрії гостинності дозволяє зменшити логістичні витрати на 15-20% завдяки спільному використанню сортувальних центрів та оптимізації маршрутів через цифрові платформи. У Трентіно вузлові станції перевантаження виконують роль «фільтрів», що забезпечують підготовку відходів до транспортування на далеку відстань. Для Карпатського регіону, де навантаження на інфраструктуру варіюється від 1,03 до 4,13 громади на один об'єкт видалення відходів, впровадження кластерного підходу є особливо актуальним.

Таким чином, забезпечення сталого регіонального розвитку туристично-

рекреаційних громад Карпат потребує переходу від фрагментарного реагування до адаптивної моделі управління відходами. Ключовими складовими такої моделі є нормативна інтеграція готельно-ресторанного бізнесу через обов'язкові регламенти первинного сортування, фінансовий механізм еко-дивіденду та кластерна міжмуніципальна кооперація. Реалізація цього підходу перетворить рекреаційні території із джерел екологічного ризику на осередки впровадження циркулярних практик, забезпечуючи баланс між економічними інтересами туристичного бізнесу та екологічною безпекою Карпатського регіону.

1. Про управління відходами: Закон України від 20.06.2022 № 2320-IX (із змінами і доповненнями). URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2320-20
2. Регіональний план управління відходами у Закарпатській області до 2030 року. URL: https://carpathia.gov.ua/storage/app/sites/37/uploaded-files/RPlan.pdf.
3. Регіональний план управління відходами в Івано-Франківській області до 2034 року. Сайт. URL: file:///C:/Users/ira11/Downloads/69830e9f42cd5159472541.pdf
4. Регіональний план управління відходами у Львівській області до 2034 року. Сайт. URL: https://media.loda.gov.ua/docs/z1qmhpxc/rpuv_lvivshchyna.pdf
5. Головне управління статистики в Івано-Франківській області. Капітальні інвестиції на охорону навколишнього природного середовища. URL: https://www.ifstat.gov.ua/

GARMASH SERGII, Associate Professor of the Department of Foreign Languages, National Technical University «Kharkiv Polytechnic Institute», Kharkiv City

POSSIBILITY OF IMPLEMENTING CONSOLIDATED TOURISM IN DIFFICULT TIMES

As ChatGPT defines, «…consolidated tourism is the process of combining tourist services (air transportation, accommodation, transfer) from different suppliers into one tourist product, which is performed by a consolidating tour operator. This approach allows you to reduce the price of tours due to commitments (guaranteed purchases). The main goal is cost optimization and mass sales».

It is known that the tourism industry can adapt relatively quickly to changes in the external environment compared to other industries. This is indicated by the analysis of the results of the restoration of its functioning after the global economic crisis of 2008 and during the COVID-19 pandemic. Since the beginning of the pandemic and the introduction of a number of quarantine restrictions, several scenarios for the restoration of the tourism industry have been considered, depending on the further development of the situation, and practical recommendations have been offered in this regard [1].

It should also be noted, «... that the global financial crisis of 2008, which affected all spheres of people's lives, pushed the development of the tourism industry. Governments of many countries began to pay more attention to this market segment, since it is this segment that is able to restore its positions and generate profit in a relatively short time» [2, p. 425].

Due to the pandemic and quarantine measures, the global economy has suffered significant losses. This especially applies to the economy of Ukraine, since our country depends on raw material exports and shocks on external markets. It is characterized by low labor productivity and high cost of credit resources for businesses and citizens.

And in such conditions, one of the driving forces in the functioning of the domestic tourism business is consolidated tourism. It becomes especially important in conditions of military restrictions, when the industry adapts and focuses on relatively safe regions. Although the reorientation of Ukrainians' travel destinations to domestic tourism began even before the start of the COVID-19 pandemic [3]. This trend continued with the start of full-scale hostilities on the territory of Ukraine.

«Of course, countries where the tourism industry continued to exist during hostilities on their territory experience negative consequences. For example, conflicts can lead to a decrease in safety for visitors, disruptions in the hotel business, the destruction of part of the infrastructure and the destruction of cultural monuments. But the main component in this aspect remains safety for tourists. Such countries often have difficulties in maintaining the reputation of the tourist destination, which may affect the influx of tourists in the future» [4, p. 1024].

Consolidated tourism in Ukraine during the war transformed into a format of supporting the country through visits, business partnerships and cultural exchange,

rather than mass recreation. The main centers are Lviv, Ivano-Frankivsk regions and Kyiv, which generate over 43% of tourist revenue. The industry is focused on restoring and presenting Ukraine at international exhibitions, such as BALTTOUR 2026.

Regarding the replenishment of the state budget by the tourism industry, «… in 2022 representatives of the tourism industry of Ukraine paid 1 billion 551 million 182 thousand UAH in taxes, which is 31% less compared to 2021. Therefore, the "impression industry" continues to fill the country's budget» [5, p. 408].

When discussing the possibilities of launching tourist routes to cities destroyed by war, ethical issues arise from the point of view of the appropriateness of such activities during the war in Ukraine [5].

1. Garmash S. New challenges of modernity for Ukrainian tourist industry (compliance program within the framework of logistics management in the conditions of crisis) [Electronic resource] / S. Garmash, P. Pererva // *Management and Entrepreneurship: Trends of Development : electron. sci. j. = Менеджмент та підприємництво: тренди розвитку* : електрон. наук. фах. вид. – 2020. – Vol. 1, iss. 11. – P. 41-52. DOI: https://doi.org/10.26661/2522-1566/2020-1/11-03

2. Гармаш С. В. Логістичний менеджмент як основа формування та вдалого впровадження інноваційного туристичного продукту в сучасних кризових умовах / С. В. Гармаш // *Проблеми і тенденції розвитку сучасної економіки в умовах інтеграційних процесів: теоретичні та практичні аспекти* : матеріали 4-ї Міжнар. наук.-практ. конф., 17-18 жовтня 2019 р. – Херсон : ФОП Вишемирський В. С., 2019. – С. 425-426. URL: http://repository.kpi.kharkov.ua/handle/KhPI-Press/43407

3. Перерва П. Г., Маслак М. В., Гармаш С. В., Попов М. О. Управління митним обслуговуванням промислових та туристичних підприємств в умовах асоціації з Європейським Союзом / П. Г. Перерва [та ін.] // *Вісник Національного технічного університету "ХПІ". Економічні науки = Bulletin of the National Technical University "KhPI". Economic sciences* : зб. наук. пр. – Харків : НТУ "ХПІ", 2019. – № 24. – С. 117-122. DOI: https://doi.org/10.20998/2519-4461.2019.24.117

4. Гармаш С. В. Проблемні моменти розвитку туристичної галузі у часи випробувань / Гармаш Сергій // *Актуальні проблеми та перспективи розвитку обліку, аналізу та контролю в соціально-орієнтованій системі управління підприємством* : матеріали 7-ї Всеукр. наук.-практ. конф., 28-29 березня 2024 р. – Полтава : ПДАУ, 2024. – С. 1024-1025. URL: https://repository.kpi.kharkov.ua/handle/KhPI-Press/76425

5. Гармаш С. Особливості розвитку індустрії туризму на сучасному етапі [Електронний ресурс] / С. Гармаш // *Актуальні питання сучасної економічної науки* : зб. матеріалів 6-ї Всеукр. наук.-практ. конф., 5 грудня 2023 р. / редкол.: О. В. Безкровний [та ін.] ; Полтав. держ. аграрний ун-т. – Електрон. текст. дані. – Полтава, 2023. – С. 407-408. URL: https://repository.kpi.kharkov.ua/handle/KhPI-Press/71510

KHARCHEVNIKOVA LILIYA, Ph.D., Associate Professor, Associate Professor of the Department of Tourism
YEMETS VOLODYMYR, Higher Education Student
State Biotechnological University, Kharkiv

TOURISM AS A DIRECTION OF REGIONAL DEVELOPMENT IN A SOCIALLY ORIENTED MANAGEMENT SYSTEM

In today's world, tourism is increasingly moving beyond the service sector and becoming a component of regional economic policy. Its importance is determined by its impact on the income of hospitality industry players, employment, infrastructure changes, and the investment attractiveness of territories. In a socially oriented management system, tourism is seen as a factor that can combine the economic interests of businesses with the needs of the local community.

The region's position in the tourism market directly depends on the competitiveness of its businesses. It is determined by resource provision, service quality, price parameters, and the established image of the territory [1]. In this regard, the development of tourism requires coordination between enterprises, local authorities, and infrastructure facilities, as it is this coordination that creates a holistic perception of the region as a tourist destination. In the absence of coordination, the tourism product breaks down into separate elements that do not form a unified image of the territory.

The management of tourist destinations is particularly important in the context of economic transformation. Modern marketing solutions, combined with new formats of promotion and communication, expand the possibilities for interaction with potential consumers [2]. The formation of a recognizable image of the region, the development of event-based tourism formats, and the use of digital communication channels influence the structure of tourist flows and contribute to the more active use of local resources. The result of such changes depends on the extent to which all components of the tourism offer are subordinated to a unified vision of the territory's development.

Innovative renewal of the tourism sector is associated with a more rational use of natural, historical, cultural, and recreational resources, which allows for the creation of a comprehensive tourism product without excessive strain on the resource base [4]. New routes, digital services, thematic associations, and modern service formats are changing the structure of tourism offerings and deepening the interrelationships between market players. In this context, innovation affects the content of services and the organization of economic interaction within the region.

The development of tourism initiatives requires orderly project management, especially in conditions of economic instability. The phased use of resources and the definition of expected results make it possible to correlate investment intentions with the potential of the territory and to take into account the risks associated with fluctuations in demand [3]. Project organization allows resources to be concentrated on promising areas and supports the consistency of tourism infrastructure

modernization.

Changes in the structure of demand caused by intercultural characteristics of consumer behavior, their value orientations, and communication models have a significant impact on the development of tourism [5]. Taking these characteristics into account broadens the range of tourism services and contributes to the formation of new formats of interaction with customers. Updating services in this direction supports the competitive position of the region and ensures its attractiveness to different audience segments.

Thus, tourism in a socially oriented management system emerges as a direction of regional development, where the competitiveness of tourism entities, innovative service updates, and well-organized projects form the basis for long-term economic growth of the territory and an increase in its social capacity.

1. Zaika S.O., Kharchevnikova L.S. Features of analysis of competitiveness of tourism industry subjects. *Трансформаційні зміни національної економіки в умовах євроінтеграції: збірник тез VI Всеукраїнської науково-практичної конференції.* Дубляни, 2022. С. 36-39. URL: https://repo.btu.kharkov.ua/bitstream/123456789/26790/1/Zaika_Kharchevnikova_Dublyany_22.pdf

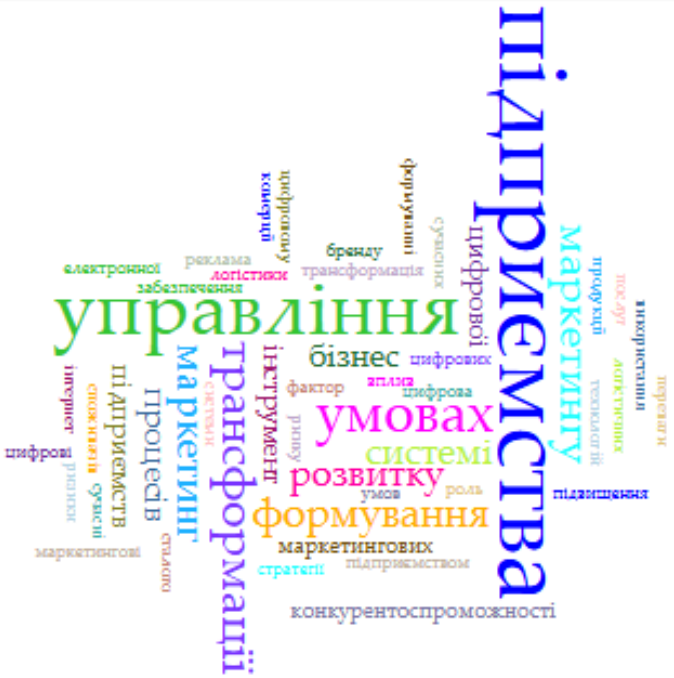
2. Головчук Ю.О., Мороз С.Р., Цесьців Д.С. Управління туристичними дестинаціями: інноваційні маркетингові підходи. *Проблеми сучасних трансформацій. Серія: економіка та управління*. 2022. Вип. 5. DOI: https://doi.org/10.54929/2786-5738-2022-5-12-02

3. Гринів В., Цесьців Д., Кучер П. Інноваційний розвиток туризму в умовах нестабільності: управління проєктами в туризмі, використання туристичних ресурсів та роль орієнтування і топографії. *Економіка та суспільство*. 2025. Вип. 77. DOI: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-77-115

4. Грідін О.В., Заїка С.О. Інноваційний розвиток туристичної сфери України: стан, проблеми, перспективи. *Актуальні проблеми та перспективи розвитку агропродовольчої сфери, індустрії гостинності та торгівлі: тези доповідей Міжнар. наук.-практ. інтернет-конф. (2 листопада 2022 р.).* Державний біотехнологічний ун-т. Харків, 2022. С. 260-261. URL: https://repo.btu.kharkov.ua/bitstream/123456789/15534/1/AKTUAL_NI_%20PROBLEMY_HOSTYNNOSTI_22-261-262.pdf

5. Губський С., Голубець І. Інноваційні підходи до розвитку туристичних послуг в Україні з урахуванням глобальних крос-культурних трендів. *Економіка та суспільство*. 2025. Вип. 79. DOI: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-79-121

МАРКЕТИНГ, ЛОГІСТИКА ТА ЦИФРОВІ ТРАНСФОРМАЦІЇ БІЗНЕС-ПРОЦЕСІВ



АЛЬ-ХАСАН МАРІ, здобувач вищої освіти
Науковий керівник – **КУНДРЯ-ВИСОЦЬКА ОКСАНА**, к.е.н, професор кафедри маркетингу,
Львівський національний університет імені І.Франка, м. Львів

ЦИФРОВА ТРАНСФОРМАЦІЯ МАРКЕТИНГОВОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВ У СУЧАСНИХ УМОВАХ

У сучасному економічному середовищі підприємства функціонують в умовах стрімкого розвитку технологій, високої конкуренції та постійних змін у поведінці споживачів. Це зумовлює необхідність переосмислення традиційних підходів до ведення бізнесу та впровадження інноваційних управлінських рішень. Одним із ключових напрямів таких змін є цифрова трансформація маркетингової діяльності, яка дозволяє підприємствам ефективніше взаємодіяти з клієнтами, використовувати нові канали комунікації та підвищувати результативність маркетингових стратегій.

Цифрова трансформація маркетингової діяльності передбачає активне використання сучасних інформаційних технологій у процесах аналізу ринку, просування продукції та комунікації зі споживачами. Використання цифрових інструментів дозволяє підприємствам збирати та аналізувати значні обсяги даних про поведінку клієнтів, що сприяє більш точному визначенню потреб цільової аудиторії та підвищенню ефективності маркетингових рішень [1].

Важливу роль відіграє використання інструментів цифрового маркетингу, зокрема пошукової оптимізації сайтів, контент-маркетингу, електронних розсилок, реклами в соціальних мережах, CRM-систем та аналітики великих даних. Застосування цих інструментів сприяє розширенню комунікації між підприємством і споживачем, підвищенню впізнаваності бренду та формуванню довгострокових відносин із клієнтами [3].

Необхідно відмітити, що цифрова трансформація суттєво змінює роль споживача у маркетинговій діяльності підприємств, оскільки у сучасному цифровому середовищі клієнт стає активним учасником формування цінності продукту, впливаючи на репутацію бренду та бере участь у поширенні інформації про товари й послуги. У зв’язку з цим особливого значення набувають персоналізація маркетингових повідомлень, використання цифрових платформ взаємодії та формування клієнтоорієнтованих маркетингових стратегій [2].

Невід’ємною складовою цифрової трансформації маркетингової діяльності є розвиток багатоканальної комунікації між підприємством та споживачами. Відмітимо, що сучасні компанії використовують різноманітні цифрові платформи для взаємодії з клієнтами, зокрема соціальні мережі, веб-сайти, мобільні додатки та електронні розсилки. Завдяки цьому підприємства можуть оперативно реагувати на запити споживачів, забезпечувати зворотний зв’язок та формувати довгострокові відносини з клієнтами. Такий підхід сприяє підвищенню рівня довіри до бренду та формуванню позитивного іміджу

підприємства на ринку [2].

Неабияку роль у цифровій трансформації маркетингу відіграє використання аналітичних технологій та великих масивів даних. Аналіз інформації про поведінку споживачів, їхні вподобання та реакцію на маркетингові кампанії дозволяє підприємствам точніше сегментувати ринок і створювати персоналізовані пропозиції. Завдяки використанню Big Data та сучасних аналітичних систем підприємства можуть прогнозувати тенденції попиту, визначати ефективність маркетингових інструментів і приймати більш обґрунтовані управлінські рішення [3].

Отож, цифрова трансформація маркетингової діяльності підприємств є важливим фактором їх розвитку в сучасних умовах. Використання цифрових технологій дозволяє підвищувати ефективність маркетингових процесів, покращувати взаємодію зі споживачами та формувати конкурентні переваги на ринку. Подальший розвиток підприємств значною мірою залежатиме від їх здатності впроваджувати інноваційні цифрові рішення та адаптувати маркетингові стратегії до змін у цифровому середовищі.

1. Ромащенко О. С., Кондрашов О. А., Добровольський Д. І. Цифровізація маркетингу як ключовий фактор підвищення ефективності маркетингової діяльності підприємства. Маркетинг майбутнього: виклики та реалії : матеріали VII Міжнародної науково-практичної конференції. 2025. С. 34-36. URL:https://duikt.edu.ua/uploads/p_2779_55525382.pdf#page=34 (дата звернення 07.03.2026)

2. Князєва Т. В., Пересунько М. М., Галушко А. С. Digital трансформації в маркетинговій діяльності компанії. Економіка та суспільство. 2025. № 72. URL: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-72-23 (дата звернення 07.03.2026)

3. Карпенко О. О., Матвійчук Є. І. Маркетингові інструменти забезпечення конкурентоспроможності підприємства в умовах цифрової трансформації. Economic Synergy. 2024. № 1(11). С. 31-43. URL: https://doi.org/10.53920/ES-2024-1-3 (дата звернення 07.03.2026)

БЄЛОВА ТЕТЯНА, к.е.н., доцент кафедри маркетингу,
Національний університет харчових технологій, м. Київ

ФОРМУВАННЯ «СТРАТЕГІЧНОГО НАБОРУ» ПІДПРИЄМСТВА

Успішна діяльність підприємства залежить від багатьох чинників, оскільки відбувається у середовищі, яке швидко змінюється. Тому важливим є пристосовування до цих вимог шляхом вибору відповідних стратегій. Для кожної компанії ці стратегії будуть різними, навіть якщо діяльність відбувається у однієї галузі. Це пов'язано із різноманітністю умов функціонування у ринковому просторі. Стратегії, які будуть допомагати добиватися ефективної діяльності, можуть складати так званий «стратегічний набір». Він містить всі стратегії, якими користується компанія, і пристосований до умов функціонування її на ринку [1]. У кожного підприємства будуть різні набори стратегій, оскільки вони працюють у різних ринкових умовах, мають свої особливості, які обумовлені внутрішніми чинниками та впливом зовнішніх чинників середовища. Такий «стратегічний набір» формується на альтернативних засадах, оскільки зміна умов оточуючого середовища вимагає різних підходів. Перегляд стратегічного набору може відбуватися у короткостроковій та довгостроковій перспективі. Це залежить від швидкості зміни умов функціонування. Якщо вони більш повільні, то у короткі терміни можуть не виникнути змін і перегляд стратегій може не проводитися. Якщо відбувається бурхливий розвиток подій, стратегії та їхній набір можуть змінюватися.

До «стратегічного набору» можуть входити всі основні стратегії, на яких базується діяльність підприємства. Розглядаються, у першу чергу, конкурентні стратегії, тому що від їх вдалого застосування залежить становище підприємства на ринку відносно конкурентів. Оскільки існує багато різновидів конкурентних стратегій, спочатку треба визначитися із тим, яку з них можна ефективно застосовувати. Якщо підприємство займає лідируюче становище на ринку, має високу ринкову частку, входить до п'ятірки успішних підприємств галузі, йому можна запропонувати застосовувати стратегію лідера. Вона є найбільш прийнятною для таких підприємств, але одночасно може бути і ризикованою, тому що потрібно постійно підтримувати свої лідерські позиції. А це потребує значних коштів, тому що завжди є підприємства, які також хочуть зайняти місце лідера. Вони намагаються копіювати деякі дії лідерів ринку і використовують стратегії челенджерів. Тобто намагаються з других-третіх позицій перейти до першої – лідерської. Іноді підприємства не мають намірів становитися першими, їх влаштовує та позиція, яку вони вже займають, і їх маркетинговим спрямуванням є утримання свого становища. Такі компанії надають перевагу стратегії ринкових послідовників. Тому перед тим, як визначатися із конкурентною стратегією, необхідно чітко розуміти, які цілі можна ставити, щоб використати саме ту стратегію, яка буде їм відповідати.

Кожне підприємство намагається розвиватися, тому стратегії розвитку

також треба брати до уваги при визначенні складу стратегічного набору [2]. Компанія може розвиватися у трьох напрямках: інтенсивному, інтеграційному та диверсифікаційному. Проаналізувати діяльність підприємства у інтенсивному напрямку можна за допомогою матриці І.Ансоффа. Вона передбачає розгляд функціонування підприємства шляхом глибшого впровадження на ринок, розширення меж ринку, розвитку товару та диверсифікації. Але, як правило, диверсифікація розглядається як окремий напрямок.

Глибше проникнення на ринок передбачає впровадження таких заходів: організація проведення дегустацій у великих супермаркетах, відкриття фірмових магазинів, організація продажу продукції через Інтернет, участь у виставках, ярмарках на постійній основі, організація рекламної підтримки продукції у місцях продажу тощо.

Розширення меж ринку супроводжується укладанням угод з іншими організаціями (школами, коледжами, підприємствами, санаторіями) щодо постачання до них певної продукції. Також це стосується розширення контактів із зарубіжними країнами щодо поставок до них продукції підприємства. Можна організувати обмін продукцією між різними підприємствами як одного профілю, так і різних, наприклад, у межах декількох областей. Це буде сприяти розширенню контактів із споживачами, збільшенню цільового ринку компанії.

Розроблення товару передбачає, наприклад, розширення лінійки якихось товарів, поглиблення асортименту шляхом додавання асортиментних груп, виготовлення товарів з удосконаленими характеристиками, пропонування товарів з новими смаками, вдосконалення упаковки.

Всі ці заходи притаманні інтенсивному шляху розвитку підприємства.

Іноді підприємство хоче об'єднати свої зусилля з іншими компаніями галузі, або взяти під свій контроль деякі елементи середовища (постачальників, посередників, конкурентів). Це достатньо просто зробити з постачальниками або посередниками, а от з конкурентами домовитися буває не просто. Але сумісна діяльність у якомусь окремому питанні може піти на користь обом діячам. Часто підприємства у своїй діяльності використовують інтенсивний та інтеграційний шляхи розвитку.

Якщо підприємство частково вичерпала свої можливості у межах галузі та хоче вийти за них, воно застосовує диверсифікацію. Це може бути дуже перспективним напрямком діяльності, якщо правильно обрати орієнтири, вибрати види та масштаби діяльності. Прикладом може слугувати організація виробництва такого виду продукції, який не є профільним для підприємства; організація на заводі міні-сервісу з обслуговування автомобілів та цистерн. Можна відкрити на території кафе, салон краси, агенцію з торгівлі нерухомістю тощо. Це специфічні види діяльності, але їхнє опанування може бути на користь компанії та принести додаткові преференції.

Окрім цих стратегій, кожна компанія в межах свого «стратегічного набору» розробляє товарні, цінові, збутові, комунікаційні та інші функціональні

стратегії. Найважливішою з них є товарна стратегія, яка дозволяє сформувати оптимальний асортимент, визначитися із товарними групами, показниками розвитку асортименту (шириною, глибиною, гармонійністю, насиченістю тощо) [3]. Мати раціональний асортимент – це запорука успішної виробничо-господарської діяльності, оскільки асортиментний портфель закладає основу досягнення цілей підприємства. При формуванні товарної стратегії необхідно враховувати можливості підприємства щодо розвитку інноваційної діяльності. Вона допомагає розробляти нові асортиментні групи, поповнити асортимент новими видами продукції, впровадження яких забезпечить компанію лояльними споживачами. Інноваційна діяльність розширює можливості підприємства щодо розвитку, забезпечує прихильність споживачів.

Всі інші стратегії залежать від товарної, тому що дозволяють розвинути можливості підприємства: цінова сприяє встановленню оптимальних цін; збутова – таких каналів розподілу, методів та систем збуту, які забезпечать необхідні обсяги реалізації; комунікаційна – допоможе налагодити зв'язки між компанією та споживачами.

Таким чином, формування «стратегічного набору» є важливою умовою ефективної діяльності підприємства на ринку.

1. Якубів В.М., Боришкевич І. І. Стратегічний набір як невід'ємний інструмент розвитку сільськогосподарських підприємств. *Проблеми економіки*. 2017. № 1. С. 284-289.
2. Шершньова З.Є. Комплексні стратегії у стратегічному розвитку інтегрованих корпоративних структур. *Вісник Хмельницького національного університету.* 2017. № 2. Том 2. С. 99-103.
3. Бриндіна О. А., Труш М. С. Стратегічний набір товарної політики та стратегії управління товарним портфелем. *Агросвіт*. 2020. № 11. С. 107-114. DOI: 10.32702/2306-6792.2020.11.107

БИЧОК ОЛЕНА, здобувачка вищої освіти
Науковий керівник – **ПОНОМАРЕНКО ІГОР**, к.е.н, доцент,
доцент кафедри маркетингу
Державний торговельно-економічний університет, м. Київ

ФАКТОР ЧАСУ В СИСТЕМІ ФОРМУВАННЯ КОНКУРЕНТНИХ ПЕРЕВАГ ПІДПРИЄМСТВА

Мінливість сучасного ринку диктує бізнесу нові правила гри, де швидкість адаптації стає чи не головним критерієм виживання. Якщо класична економічна школа сприймала «часовий чинник» лише як фоновий параметр, то в епоху цифрових змін він трансформувався у фундаментальну складову конкурентоспроможності. Сьогодні час – це не просто хронологічний відрізок, а стратегічний актив, що дозволяє конвертувати оперативність у реальний капітал і суттєво знижувати ринкові загрози.

Ключем до розуміння того, як час створює перевагу, є концепція «швидкого реагування» (Quick Response). Її суть полягає у максимальному стисненні всіх ланок відтворювального циклу, від ідеї до кінцевого споживача. Цей підхід перегукується з ідеями стратегічного менеджменту, де здатність компанії діяти на випередження у сфері інновацій створює ситуацію тимчасової «часової монополії» [1]. У такий спосіб підприємство отримує змогу акумулювати додатковий прибуток, стаючи першим, хто пропонує рішення для актуальних запитів аудиторії.

Досліджуючи межі інтенсифікації робочих процесів, організаційна психологія вказує на існування психофізіологічного бар'єру, за яким швидкість починає шкодити результату. Коли часовий пресинг стає хронічним, працівники неминуче стикаються з «когнітивним перевантаженням». У таких умовах мозок вмикає режим економії: обсяг уваги критично звужується, а здатність до багатоваріантного аналізу підміняється автоматичними шаблонами та спрощеними евристиками. Як наслідок, замість вибудовування довгострокових конкурентних переваг, менеджмент переходить у режим «гасіння пожеж», що робить стратегічний розвиток неможливим.

Хоча П. Друкер справедливо називав час унікальним ресурсом, який неможливо відшкодувати чи накопичити, сучасний менеджмент пропонує іншу логіку прискорення. Справжня часова перевага бізнесу полягає не в примусовому «підганянні» персоналу, а в інтелектуальній ревізії процесів, ліквідації деструктивних «часових пасток» та розвантаженні ментального простору фахівців.

Такий підхід підтверджується і даними щодо професійної деформації: пряма залежність між агресивним дефіцитом часу та емоційним вигоранням доводить, що миттєвий прибуток від швидкості може бути повністю нівельований втратою ключових кадрів у майбутньому. Отже, життєздатна конкурентна стратегія має базуватися на принципах «часової екології», де швидкість гармонізована з психологічними можливостями людини. Для

детального порівняння впливу різних часових стратегій на загальну результативність та стійкість бізнесу, було систематизовано ключові дані у таблиці 1.

Таблиця 1 - **Порівняльна характеристика стратегій використання фактора часу**

Тип стратегії	Основний інструмент	Психологічний ефект для споживача	Ризики для підприємства
First-to-market	Першість у запуску новинки	Формування іміджу лідера, ефект новизни	Висока ймовірність помилок у дизайні продукту
Fast Follower	Швидке копіювання успішних моделей	Відчуття стабільності та перевіреної якості	Втрата частини ринкової частки на користь лідера
Just-in-Time	Синхронізація поставок	Підвищення довіри через пунктуальність	Залежність від зовнішніх контрагентів

Джерело: [2]

Слід підкреслити, що в академічному середовищі досі тривають суперечки щодо допустимих меж інтенсифікації в інтелектуально містких сферах. Основний конфлікт розгортається між бізнес-вимогою «швидкого релізу» та природними алгоритмами творчого мислення. Зокрема, фахівці з організаційної поведінки застерігають: у таких галузях, як стратегічне планування, дизайн чи психологічний супровід, миттєві рішення часто виявляються поверховими. Це пояснюється відсутністю фази «інкубації ідеї» – періоду, коли підсвідомість структурує досвід для створення унікального інноваційного продукту. Коли таймінг стає агресивним, дивергентне мислення блокується, а команда вимушено повертається до безпечних, але малоефективних стандартів.

Таким чином, часовий чинник у структурі конкурентоспроможності не є лінійною швидкістю, а виступає складним інтегральним ресурсом. Його ефективність базується на симбіозі технічної потужності виробництва та психологічної адаптивності колективу. Справжнє лідерство на ринку досягається не за рахунок механічного «прискорення» людей, а через розбудову гнучких екосистем управління (Agile, Scrum). Такі підходи дозволяють поєднувати високий темп роботи з децентралізацією відповідальності, що мінімізує ризики для ментального здоров'я команди.

1. Іванова С. М. Часовий чинник як інструмент формування конкурентних переваг підприємства в умовах глобалізації. Ефективна економіка. 2022. № 5. URL: http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=10284
2. Гірна О. Б., Лагоцька Г. В. Управління часом як чинник підвищення конкурентоспроможності підприємства. Економіка та суспільство. 2021. Вип. 25. DOI: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-25-43

БІЛЕЦЬКИЙ ОЛЕГ, здобувач вищої освіти
Науковий керівник – **САРАХМАН ОКСАНА,** к.е.н, доцент,
доцент кафедри менеджменту,
Львівський національний університет імені Івана Франка, м. Львів

ЦИФРОВА НАЛЕЖНА ОБАЧНІСТЬ У ЗАКУПІВЕЛЬНІЙ ЛОГІСТИЦІ

Закупівельна логістика відіграє важливу роль у функціонуванні сучасних ланцюгів постачання. Саме на цьому етапі формуються рішення щодо вибору постачальників, умов контрактів та організації потоків товарів. Тут також здійснюється контроль виконання договірних зобов'язань і оцінюється надійність партнерів. Ефективність закупівельних процесів значною мірою визначає стабільність діяльності підприємства та рівень його конкурентоспроможності.

Упродовж останніх років регуляторне середовище міжнародної торгівлі істотно трансформується. Особливо це стосується вимог Європейського Союзу до прозорості ланцюгів постачання та відповідальності компаній за соціальні й екологічні наслідки своєї діяльності. У 2024–2026 роках ці вимоги помітно посилилися. Підприємства, які співпрацюють із ринком ЄС або інтегровані в європейські ланцюги постачання, змушені переглядати підходи до організації закупівельної діяльності. Слід зазначити, що посилення регуляторних вимог сприяє формуванню нової моделі управління ланцюгами постачання. У цій моделі підприємства несуть відповідальність не лише за власну діяльність, а й за ризики, що виникають на попередніх етапах виробничо-логістичного ланцюга. У зв'язку з цим особливого значення набувають інструменти оцінювання надійності постачальників та прозорості їхніх операцій.

Значним нормативним кроком стало ухвалення Директиви ЄС 2024/1760, яка встановлює рамку корпоративної належної обачності щодо прав людини та довкілля. Документ передбачає системну ідентифікацію, оцінювання та мінімізацію негативних впливів у ланцюгах діяльності компаній. У міжнародній практиці належна обачність розглядається як комплексний процес управління ризиками в ланцюгах постачання та виступає одним із ключових елементів відповідального ведення бізнесу [1].

Паралельно було прийнято Регламент ЄС 2024/3015, який забороняє розміщення на ринку Європейського Союзу продукції, виготовленої із застосуванням примусової праці. Додаткове значення має Регламент ЄС 2023/1115 (EUDR), що встановлює вимоги до простежуваності походження товарів, пов'язаних із вирубкою лісів. У межах цього регламенту компанії повинні подавати декларації належної обачності та підтверджувати географічне походження продукції [5].

За таких умов традиційні підходи до перевірки постачальників стають недостатніми. Раніше підприємства часто обмежувалися анкетуванням контрагентів або разовим комплаєнс-скринінгом. Подібна практика не забезпечує своєчасного виявлення нових ризиків та належного рівня

доказовості. У зв'язку з цим виникає потреба у впровадженні інтегрованих цифрових інструментів управління ризиками у сфері закупівель.

Такі інструменти поєднують аналітичні механізми, автоматизований моніторинг та накопичення доказових даних. Ключовим компонентом цифрової належної обачності виступає ризик-скоринг постачальників, який може застосовуватися як інтегральний показник для оцінювання рівня ризику співпраці з контрагентом. Використання ризик-скорингу сприяє більш системному підходу до оцінювання контрагентів. Такий підхід дозволяє поєднати якісні та кількісні методи аналізу ризиків. Крім того, він створює основу для автоматизації процесу моніторингу постачальників у цифровому середовищі.

У практиці управління ланцюгами постачання подібні моделі застосовуються для раннього виявлення потенційних порушень та попередження репутаційних ризиків. Вони також дають змогу оптимізувати процес прийняття управлінських рішень у сфері закупівель.

Ризик-скоринг передбачає комплексний аналіз кількох груп факторів. До ключових із них належать:

- базовий ризик (країна постачання, товарна група, прозорість структури власності);
- операційна поведінка постачальника (відхилення в цінах, нестабільність якості, зміни реквізитів);
- транзакційні тригери (аномалії платежів, різкі зміни обсягів поставок, невідповідність документів).

Комплексне врахування зазначених факторів забезпечує формування інтегрального індексу ризику постачальника. На його основі здійснюється класифікація контрагентів за рівнями ризику та визначаються управлінські рішення щодо допуску до участі в закупівлях або встановлення додаткових умов співпраці [2].

Одним із ключових інструментів реалізації цифрової належної обачності виступає матриця контролів закупівель. Вона пов'язує рівень ризику постачальника з конкретними контрольними процедурами та доказами їх виконання. До таких доказів можуть належати профілі постачальників, протоколи перевірок, декларації належної обачності, результати аудитів і сертифікати походження продукції. У працях українських науковців наголошується на значенні аудиту логістичних процесів як інструменту контролю ризиків у діяльності підприємства [4].

Ще одним елементом цифрової моделі є простежуваність ланцюга постачання. Вона передбачає можливість відстеження повного шляху руху продукції – від постачальника до кінцевого отримувача. Для цього формується цифровий паспорт партії, який містить інформацію про контракт, логістичний маршрут, походження продукції та результати контрольних процедур. Такий цифровий паспорт формує основу для створення аудиторського сліду та підвищення прозорості закупівельних операцій. Наявність цифрових доказів

дає змогу підтвердити відповідність діяльності підприємства регуляторним вимогам і сприяє зростанню довіри з боку партнерів та контролюючих органів. Проблематика прозорості та етичності ланцюгів постачання активно досліджується і в сучасній логістичній науці [3].

Запровадження механізмів простежуваності сприяє підвищенню прозорості руху товарів у логістичному ланцюгу. Це особливо актуально для продукції, щодо якої діють підвищені вимоги до підтвердження походження. За таких обставин інформаційні системи дозволяють інтегрувати дані про постачальників, виробничі процеси та логістичні операції в єдину цифрову базу.

Крім того, цифрові технології відкривають можливості для використання аналітики даних у сфері управління ризиками. Аналіз великих масивів даних дає змогу виявляти закономірності у поведінці постачальників та оперативно реагувати на потенційні загрози.

Практичне впровадження цифрової належної обачності передбачає використання сучасних інформаційних систем управління закупівлями. До них належать ERP-платформи, системи електронних закупівель, реєстри постачальників та аналітичні модулі для моніторингу ризиків. Вони забезпечують централізоване накопичення даних про постачальників, історію транзакцій і результати контрольних процедур.

Суттєву роль відіграє також інтеграція різних джерел інформації. Йдеться про державні реєстри, санкційні списки, сертифікаційні бази даних або геоінформаційні системи відстеження походження продукції. Залучення таких даних підвищує точність оцінювання ризиків та сприяє прийняттю більш обґрунтованих управлінських рішень.

Отже, цифрова належна обачність у закупівельній логістиці формує нову модель управління ризиками постачальників. Вона поєднує аналітичні механізми ризик-скорингу з інструментами простежуваності ланцюгів постачання. Запропонована модель сприяє інтеграції регуляторних вимог Європейського Союзу в операційну діяльність підприємств, підвищенню прозорості закупівель та зниженню регуляторних і репутаційних ризиків.

1. OECD. *OECD Due Diligence Guidance for Responsible Business Conduct.* Paris: OECD Publishing, 2018. DOI: https://doi.org/10.1787/mne-2018-en
2. Gold S., Seuring S., Beske P. Sustainable supply chain management and inter-organizational resources: a literature review. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management.* 2010. Vol. 17. No. 4. pp. 230–245. DOI: https://doi.org/10.1002/csr.207
3. Сарахман О. М. Корпоративна етика та прозорість ланцюгів постачання у транспортній логістиці. *Економіка та суспільство.* 2025. №79. DOI: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-79-52
4. Назаренко О. В., Назаренко А. В. Аудит логістичного сегменту підприємства. *Інвестиції: практика та досвід.* 2019. №11. С. 5–9. DOI: https://doi.org/10.32702/2306-6814.2019.11.5
5. Regulation (EU) 2023/1115 of the European Parliament and of the Council of 31 May 2023 on deforestation-free products. *Official Journal of the European Union.* 2023. L150. URL: https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/?uri=CELEX:32023R1115

БЛАГУН ІВАН, д.е.н., проф., м. Івано-Франківськ

ОМНІКАНАЛЬНИЙ МАРКЕТИНГ У СИСТЕМІ ЦИФРОВОЇ ТРАНСФОРМАЦІЇ ПІДПРИЄМСТВА

Омніканальний маркетинг став одним із центральних стратегічних компонентів цифрової трансформації сучасних компаній. Швидка еволюція цифрових технологій, поширення підключених пристроїв та зростаючі очікування споживачів щодо безперебійного та персоналізованого досвіду кардинально змінили конкурентне середовище. Цифрова трансформація – це не просто впровадження нових технологій, а системна реконфігурація бізнес-процесів, організаційних структур та механізмів створення вартості. У рамках цієї трансформації омніканальний маркетинг відіграє вирішальну роль, інтегруючи всі канали комунікації та дистрибуції в єдину, орієнтовану на клієнта екосистему. На відміну від традиційних багатоканальних підходів, де канали працюють незалежно один від одного, омніканальний маркетинг синхронізує онлайн- та офлайн-точки контакту, щоб забезпечити послідовний, узгоджений та безперервний досвід клієнта протягом усього його шляху.

Концептуальні основи омніканального маркетингу тісно пов'язані з еволюцією маркетингової думки в напрямку орієнтації на відносини та створення цінності для клієнтів. Сучасне управління маркетингом підкреслює важливість інтегрованих маркетингових систем та довгострокових відносин з клієнтами. Ефективне управління маркетингом у цифрову епоху вимагає інтеграції між каналами та використання цифрових платформ для створення вищої цінності для клієнтів [1]. У контексті омніканальних стратегій інтеграція виходить за межі узгодженості комунікацій; вона включає синхронізовані потоки даних, уніфіковані стратегії ціноутворення, скоординовані рекламні заходи та взаємодію з клієнтами в режимі реального часу через веб-сайти, мобільні додатки, соціальні мережі, фізичні магазини, call-центри та електронну пошту.

Стратегічне значення омніканального маркетингу в рамках цифрової трансформації також можна зрозуміти через призму теорії конкурентної переваги. Портер стверджував, що компанії досягають стійкої конкурентної переваги, конфігуруючи свої ланцюги створення вартості таким чином, щоб створити диференціацію або лідерство за витратами [2].

У цифровій економіці омніканальна інтеграція посилює диференціацію, забезпечуючи вищу якість обслуговування клієнтів, яку конкурентам може бути важко повторити. Поєднуючи цифрові та фізичні канали, компанії оптимізують логістику, управління запасами, обслуговування клієнтів та маркетингові комунікації, тим самим посилюючи свою загальну цінність. Таким чином, омніканальний маркетинг стає невід'ємним елементом реконфігурованого цифрового ланцюга створення вартості.

Іншою теоретичною перспективою, що має відношення до омніканального маркетингу, є концепція динамічних можливостей. Компанії повинні розвивати

здатність відчувати можливості, використовувати їх і перерозподіляти внутрішні та зовнішні ресурси в умовах, що швидко змінюються. Омніканальний маркетинг відображає саме такі динамічні можливості. Компанії повинні постійно адаптувати свою цифрову інфраструктуру, інтегрувати нові технології, такі як штучний інтелект і аналіз великих даних, а також переробляти моделі взаємодії з клієнтами. Здатність інтегрувати дані з різних точок контакту та перетворювати їх на практичні висновки є критично важливою організаційною компетенцією в епоху цифрової трансформації.

З операційної точки зору, омніканальний маркетинг значною мірою покладається на технологічну інтеграцію. Системи управління взаємовідносинами з клієнтами, платформи клієнтських даних, системи планування ресурсів підприємства, інструменти автоматизації маркетингу та хмарні аналітичні платформи складають основу омніканальної екосистеми. Ці системи забезпечують централізоване управління даними, аналітику в режимі реального часу та персоналізовані комунікаційні стратегії. Алгоритми штучного інтелекту та машинного навчання покращують прогнозні можливості, дозволяючи компаніям передбачати потреби клієнтів та надавати індивідуальні рекомендації. У цьому контексті дані стають стратегічним активом, а прийняття рішень на основі даних – основним принципом управління маркетингом.

Управління клієнтським досвідом є ще одним ключовим аспектом омніканального маркетингу. У процесі цифрової трансформації фокус уваги зміщується з окремих транзакцій на цілісний клієнтський досвід. Клієнти очікують, що перехід від перегляду товару на мобільному пристрої до його придбання в фізичному магазині або завершення транзакції в Інтернеті відбуватиметься безперешкодно. Інтеграція каналів забезпечує доступність інформації про вподобання клієнтів, історію покупок та моделі поведінки у всіх точках контакту. Така узгодженість підвищує довіру, задоволеність та лояльність, що в кінцевому підсумку збільшує життєву цінність клієнта. Дослідження постійно демонструють, що клієнти, які взаємодіють з брендами через кілька інтегрованих каналів, демонструють вищі показники утримання та більшу частоту покупок порівняно з тими, хто взаємодіє через один канал.

Однак впровадження омніканального маркетингу пов'язане зі значними викликами. По-перше, технологічна інтеграція вимагає значних інвестицій та організаційної координації. Старі системи можуть бути несумісними з сучасними цифровими платформами, що вимагає дорогих оновлень. По-друге, питання конфіденційності даних та кібербезпеки стають дедалі важливішими, особливо з огляду на глобальні норми захисту даних. Компанії повинні забезпечити дотримання вимог, зберігаючи при цьому можливість ефективно збирати та аналізувати дані про клієнтів. По-третє, опір організації змінам може перешкоджати трансформаційним зусиллям [5].

Омніканальні стратегії вимагають міжфункціональної співпраці між відділами маркетингу, IT, продажів, логістики та обслуговування клієнтів, що

часто потребує культурної трансформації та нових структур управління.

Незважаючи на ці виклики, переваги омніканального маркетингу є суттєвими. Компанії досягають більшої операційної ефективності завдяки синхронізованому управлінню запасами та прогнозуванню попиту. Маркетингові кампанії стають більш цілеспрямованими та вимірюваними завдяки інтегрованій аналітиці. Сприйняття бренду покращується, оскільки клієнти отримують однакові повідомлення та якість обслуговування в усіх каналах. В кінцевому підсумку, омніканальний маркетинг підвищує стратегічну гнучкість та зміцнює конкурентну позицію компанії в умовах дедалі більш цифровізованої економіки.

Підсумовуючи, можна сказати, що омніканальний маркетинг є фундаментальним елементом цифрової трансформації компанії. Він інтегрує технологічну інфраструктуру, аналіз даних про клієнтів та принципи стратегічного управління для створення безперервного та персоналізованого досвіду клієнтів. Спираючись на теорії конкурентної переваги та динамічних можливостей, омніканальний маркетинг можна розуміти як стратегічний ресурс і організаційну компетенцію. У цифровій економіці, де очікування клієнтів швидко змінюються, а технологічні інновації постійно прискорюються, здатність розробляти та управляти інтегрованою омніканальною системою стає вирішальним фактором довгострокового успіху бізнесу.

1. Suryanegara E., Indradewa R., Anindita R., Alif M. G. Omnichannel as a Digital Transformation Strategy: A Systematic Literature Analysis. International Journal of Environmental Sciences. 2025. URL: https://doi.org/10.64252/f3z2bp71
2. Ramdani M. R., Windrati N. K., Bintarti A., Hasanuddin. Omnichannel Strategy as an Adaptation of Physical and Digital E-Commerce Marketing. Communicatio. 2025. URL: https://doi.org/10.33830/communicatio.v1i2.13490
3. Бокий А. В. Бізнес-технологія омніканального маркетингу в управлінні підприємством. Економіка і організація управління. 2024. № 1. URL: https://doi.org/10.31558/2307-2318.2024.1.14
4. Коротун О. П., Збирит С. Є. Омніканальний маркетинг: створення цілісної взаємодії між брендом та споживачем. Економіка та суспільство. 2024. № 63. URL: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-63-20
5. Sehani S. et al. Omnichannel Marketing in the Digital Age: Effective Strategies to Reach Multichannel Consumers. West Science Interdisciplinary Studies. 2023. URL: https://doi.org/10.58812/wsis.v1i09.242

БОДНАР ЮЛІЯ, здобувач вищої освіти
ВОЛОШИН МАРІЯ, здобувач вищої освіти
Науковий керівник – **КРИСЬКО ЖАННА**, к.е.н, доцент,
доцент кафедри менеджменту, публічного управління та персоналу
Західноукраїнський національний університет, м. Тернопіль

РОЛЬ ПРОГРАМ ЛОЯЛЬНОСТІ У ФОРМУВАННІ КЛІЄНТООРІЄНТОВАНОЇ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ

Функціонування сучасних підприємств характеризуються високим рівнем конкуренції, цифровізацією бізнес-процесів та зростанням вимог споживачів до якості обслуговування. У таких умовах особливого значення набуває клієнтоорієнтований підхід до управління, що трансформується у комплексну систему, котра інтегрує управління взаємовідносинами з клієнтами, аналітику поведінкових даних та персоналізовані комунікації. У межах такого підходу програми лояльності виконують функцію інструменту стабілізації попиту, підвищення частоти взаємодії з клієнтами та формування довгострокової цінності клієнтської бази.

Теоретичні засади клієнтоорієнтованого управління ґрунтуються на положеннях маркетинг-менеджменту та концепції взаємовідносин із клієнтами, відповідно до яких формування цінності для споживача є визначальним фактором конкурентоспроможності підприємства [1]. У цьому контексті CRM-стратегія розглядається як інструмент систематизації клієнтських даних, що забезпечує сегментацію споживачів, прогнозування їх поведінки та підвищення ефективності управлінських рішень [2].

Інтеграція програм лояльності у CRM-систему забезпечує перехід від транзакційної моделі взаємодії з клієнтами до моделі довгострокових відносин. Програми лояльності стимулюють повторні покупки, підвищують рівень залученості клієнтів та сприяють формуванню їх прихильності до бренду. Емпіричні дані свідчать, що понад 80 % споживачів схильні здійснювати повторні покупки за наявності програм лояльності [3], а більшість клієнтів віддає перевагу компаніям, які пропонують персоналізовані стимули та бонуси [4].

Економічна ефективність програм лояльності проявляється через зростання показників утримання клієнтів, що безпосередньо впливає на прибутковість підприємства. Встановлено, що підвищення рівня утримання клієнтів на 5 % може забезпечити приріст прибутку до 25 % [5]. Такий ефект пояснюється зменшенням витрат на залучення нових клієнтів та збільшенням довічної цінності існуючих споживачів.

Водночас варто враховувати, що ефективність програм лояльності значною мірою залежить від рівня їх персоналізації. Сучасні споживачі очікують індивідуального підходу та релевантних пропозицій. Тому важливу роль відіграють цифрові технології та аналітика даних, які дозволяють підприємствам адаптувати свої програми відповідно до потреб різних сегментів

клієнтів. Це забезпечує підвищення релевантності комунікацій, оптимізацію маркетингових витрат та зростання ефективності взаємодії з клієнтами. Водночас програми лояльності виконують роль механізму зворотного зв'язку, що дозволяє підприємствам оперативно реагувати на зміни споживчих уподобань.

Практичний вимір використання програм лояльності у сфері електронної комерції демонструє їх здатність генерувати значну частку доходів підприємства. Зокрема, у міжнародній практиці програми лояльності формують вагому частину обороту компаній за рахунок постійних клієнтів, які здійснюють регулярні покупки та мають вищий середній чек [4]. Така тенденція підтверджує доцільність інтеграції програм лояльності у систему клієнтоорієнтованого управління.

Інтеграція програм лояльності у клієнтоорієнтовану систему управління забезпечує зростання показника Customer Lifetime Value, який відображає довгострокову економічну цінність клієнта для підприємства. Підвищення цього показника є результатом збільшення частоти покупок, обсягу витрат клієнтів та тривалості взаємодії з брендом.

Отже, програми лояльності виступають не лише інструментом стимулювання продажів, а й елементом стратегічного управління, що забезпечує формування стабільної клієнтської бази та підвищення ефективності діяльності підприємства. Їх інтеграція у CRM-систему та використання цифрових технологій дозволяє забезпечити системний підхід до управління взаємовідносинами з клієнтами та створює передумови для довгострокового розвитку підприємства.

1. Маркетинговий менеджмент: Підручник / Ф. Котлер, К.Л. Келлер, А.Ф. Павленко та ін. К.: Видавництво «Хімджест», 2008. 720 с. URL: https://www.researchgate.net/publication/330986235_MARKETINGOVIJ_MENEDZMENT_Perse_ukrainske_adaptovane_vidanna_MARKETING_MANAGEMENT_First_Ukrainian_Adapted_Edition
2. Крисько Ж. Л., Яремчук Д. І. Роль CRM-стратегії у зміцненні конкурентних позицій організації в умовах глобальних викликів. *Економіка, фінанси, управління та право в умовах нестабільності та глобальних викликів XXI століття:* збірник тез доповідей Міжнародної науково-практичної конференції (м. Хмельницький, 11 грудня 2025 р.). Хмельницький: ЦФЕНД, 2025. С. 47-49. URL: https://www.economics.in.ua/2025/12/11.html
3. Consumer Product Loyalty Statistics for eCommerce. Envive. URL: https://www.envive.ai/post/consumer-product-loyalty-statistics
4. Loyalty program statistics every business should know in 2026. URL: https://www.zoho.com/thrive/loyalty-program-software/statistics.html
5. Loyalty statistics: customer retention and profitability. TrueLoyal. URL: https://www.trueloyal.com/resources/loyalty-statistics/

БОЖКО МИКИТА, здобувач вищої освіти
Науковий керівник – **ГРІДІН ОЛЕКСАНДР,** к.е.н., доцент,
доцент кафедри менеджменту, бізнесу і адміністрування,
Державний біотехнологічний університет, м. Харків

УПРАВЛІННЯ ОПЕРАЦІЙНИМИ РИЗИКАМИ У КОНТЕКСТІ ПІДВИЩЕННЯ СТАБІЛЬНОСТІ ТА КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА

Управління операційними ризиками є одним із ключових аспектів сучасного операційного менеджменту, оскільки безпосередньо впливає на стабільність та ефективність функціонування підприємства. Операційні ризики визначаються як потенційні загрози, що виникають у процесі реалізації операційної діяльності та здатні призвести до фінансових втрат, порушення виробничих процесів, зниження параметрів якості кінцевих результатів діяльності.

Ключовим аспектом методології управління операційними ризиками є їх тісний взаємозв'язок із забезпеченням безперервності операційної діяльності, що розглядається як здатність підтримувати критично важливі процеси на стабільному рівні навіть у разі виникнення несприятливих подій. Наукові дослідження свідчать про те, що інтеграція управління ризиками в стратегічне та оперативне планування дозволяє не лише мінімізувати втрати, а й забезпечити оперативну адаптацію до змін зовнішнього середовища, що є особливо актуальним для підприємств, що функціонують у нестабільних економічних умовах [2; 4].

Оцінювання та моніторинг операційних ризиків є невід'ємною складовою системи управління операційною діяльністю підприємства, оскільки вони дозволяють своєчасно виявляти потенційні загрози та коригувати процеси задля забезпечення їхньої безперервності. Науково-теоретичні підходи до оцінювання операційних ризиків передбачають використання як кількісних, так і якісних методів, що надає можливість комплексно аналізувати й прогнозувати можливі втрати в різних бізнес-процесах.

Таким чином, кількісні методи оцінювання операційних ризиків базуються на статистичному аналізі історичних даних, моделюванні сценаріїв та розрахунку ймовірності настання негативних подій. До найбільш поширених інструментів відносять, зокрема: аналіз частоти та масштабів втрат; імовірнісне моделювання сценаріїв ризику; CVaR та VaR аналізи. Зазначені методи дозволяють підприємству визначити потенційні фінансові втрати, що пов'язані з операційними ризиками, та інтегрувати їх у систему планування ресурсів, що забезпечує більш обґрунтоване прийняття управлінських рішень. Натомість, якісні методи оцінки зосереджені, головним чином, на аналізі процесів і поведінки системи в умовах ризику. Серед них виділяють наступні: метод експертних оцінок; SWOT-аналіз ризиків, методи карт ризиків; аналіз причинно-наслідкових зв'язків тощо. Використання цих та інших методів

дозволяє визначити джерела ризиків, оцінити їхній потенційний вплив на операційні процеси, а також встановити пріоритети щодо їх мінімізації. Особливу увагу науковці приділяють комбінованим підходам, коли якісна оцінка доповнюється кількісними показниками, забезпечуючи більш гнучкий і значно точніший контроль над ризиковими ситуаціями [4].

Безперервне спостереження за динамікою ризикових показників та своєчасне реагування на зміни в операційних процесах здійснюється шляхом моніторингу операційних ризиків, ефективність якого досягається шляхом використання ключових показників ризикостійкості (Key Risk Indicators, KRI), що дозволяють оцінювати ймовірність виникнення небажаних подій і визначати критичні точки втручання. Інтеграція KRI в систему операційного контролінгу дозволяє створити механізм раннього попередження, що підвищує адаптивність підприємства до внутрішніх і зовнішніх змін [2].

Критично важливим елементом є автоматизація процесів оцінки та моніторингу операційних ризиків за допомогою сучасних інформаційних систем і цифрових платформ. Впровадження цифрових інструментів, таких як ERP-системи, системи бізнес-аналітики та спеціалізовані модулі управління ризиками, забезпечує оперативний збір даних, їх аналіз у режимі реального часу та підвищує точність ухвалення рішень, що вельми актуально для підприємств, які функціонують у динамічному або нестабільному економічному середовищі, де несвоєчасне виявлення ризиків дуже часто призводить до значних фінансових втрат та порушення безперервності операційних процесів [1; 3].

Мінімізація операційних ризиків та забезпечення безперебійності діяльності є ключовими завданнями сучасного менеджменту. Наукові дослідження доводять, що успішне управління ними потребує комплексного поєднання превентивних заходів, процесної оптимізації, резервування ресурсів та використання цифрових інструментів. Превентивні заходи передбачають розробку системи внутрішнього контролю та процедур управління ризиками, які спрямовані на запобігання негативних наслідків ще на стадії планування операційних процесів. До таких заходів належать: стандартизація процесів; впровадження чітких регламентів виконання операцій; навчання та підвищення кваліфікації персоналу; регулярні аудит і перевірка критичних процесів тощо. Як результат – створення структури, яка мінімізує ймовірність виникнення помилок і сприяє стабільності операційної діяльності [2; 4].

Наступним важливим інструментом управління операційними ризиками є процесна оптимізація, що передбачає аналіз бізнес-процесів з метою виявлення вузьких місць, дублювань та ресурсних надлишків, а також впровадження механізмів контролю на ключових етапах. Науковці наголошують, що оптимізація процесів не лише знижує ризики, пов’язані з внутрішніми помилками, але й підвищує загальну ефективність операційної діяльності, що безпосередньо впливає на конкурентоспроможність підприємства. Застосування методології Lean, Kaizen, Six Sigma та інших підходів до

процесного менеджменту дозволяє створити прозору систему управління та забезпечити безперервний потік операцій [5].

Резервування ресурсів та планування непередбачених ситуацій (Contingency Planning) виступає додатковим засобом зниження операційних ризиків. Створення фінансових та матеріальних резервів сприяє зберіганню критично важливих функцій навіть у разі виникнення непередбачуваних подій. Особливе значення має резервування ключових компетенцій персоналу та технічних ресурсів, що забезпечує безперервність операційних процесів у кризових умовах.

Цифрові інструменти управління ризиками стають все більш актуальними у сучасних умовах. Використання ERP-систем, платформ бізнес-аналітики та спеціалізованих модулів управління ризиками дозволяє автоматизувати процеси моніторингу, аналізувати дані в режимі реального часу та приймати оперативні управлінські рішення [1; 3].

Висновок. Оцінювання та моніторинг операційних ризиків формують базис для забезпечення стабільності та безперервності операційних процесів підприємства. Використання комплексних методів оцінки, систематичне відстеження ключових показників ризикостійкості та інтеграція сучасних цифрових інструментів дозволяють своєчасно виявляти загрози, з високою ймовірністю прогнозувати їхні наслідки та впроваджувати ефективні заходи щодо їх мінімізації. При цьому, механізми мінімізації операційних ризиків мають носити комплексний і взаємопов'язаний характер, оскільки їх впровадження сприятиме не лише зниженню ймовірності виникнення ризикових ситуацій, а й забезпеченню безперервності операційних процесів, підвищенню стійкості та загальної ефективності діяльності підприємства.

1. Грідін О.В., Заїка С.О., Сагачко Ю.М. Операційний менеджмент у контексті застосування сучасних аналітичних інструментів до ухвалення управлінських рішень. *Цифрова економіка та економічна безпека*. 2024. Випуск 4(13). С. 3-10. DOI: https://doi.org/10.32782/dees.13-1 URL: http://dees.iei.od.ua/index.php/journal/article/view/408/389
2. Денисенко А.А., Саблук Р.П., Ремига Ю.С. Ключові аспекти управління бізнес-процесами підприємств в умовах невизначеності. *Via Economica*. 2025. Вип. 10. С. 193-196. DOI: https://doi.org/10.32782/2786-8559/2025-10-27
URL: https://journals.rshu.rivne.ua/index.php/viaeconomica/article/view/553/508
3. Лавриненко С.О., Кравчук І.І., Буднік О.М. Сучасні ERP-технології – ефективна складова системи менеджменту організацій. *Економіка та суспільство*. 2024. Вип. 62. DOI: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-62-37
URL: https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/3928/3851
4. Рубель О.Ф., Бабяк Н.Д., Романишин В.О. Фінансові та операційні ризики в логістичних системах. *Економіка та суспільство*. 2025. Вип. 74. DOI: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-74-83 URL: https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/6051/5991
5. Сливчук А.Л., Другов О.О. Методологічні підходи до оптимізації бізнес-процесів виробничого підприємства на основі впровадження стратегій Lean та Six Sigma. *Економіка та суспільство*. 2024. Вип. 68. DOI: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-68-27
URL: https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/4875/4815

БОРОВЕНСЬКИЙ ЄВГЕН, здобувач вищої освіти
Науковий керівник - **БІЛОЦЕРКІВСЬКИЙ ОЛЕКСАНДР**, доцент, к.т.н.
доцент кафедри підприємництва, торгівлі і логістики,
Національний технічний університет «Харківський політехнічний інститут»,
м. Харків

УПРАВЛІННЯ ЛОГІСТИЧНОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ НА ТОРГОВЕЛЬНОМУ ПІДПРИЄМСТВІ

У сучасних умовах розвитку ринкової економіки ефективність діяльності торговельних підприємств дедалі більше визначається рівнем організації логістичних процесів. Зростаюча конкуренція, динамічність попиту та необхідність скорочення витрат обумовлюють потребу у впровадженні комплексного підходу до управління товарними потоками. Крім того, глобалізаційні процеси та розвиток електронної комерції посилюють вимоги до швидкості та якості логістичного обслуговування, що змушує підприємства переглядати традиційні підходи до організації логістики.

Логістична діяльність підприємства охоплює сукупність операцій, пов'язаних із рухом товарів від постачальника до кінцевого споживача, включаючи закупівлю, транспортування, зберігання та реалізацію продукції. Її головною метою є забезпечення узгодженості всіх елементів системи товароруху при мінімальних витратах ресурсів [1, с. 311]. У цьому контексті логістика виступає не лише як функціональна складова діяльності підприємства, а як інтегрована система управління потоковими процесами. Вона забезпечує взаємозв'язок між різними підрозділами підприємства та сприяє формуванню єдиної політики управління ресурсами.

Управління логістичною діяльністю торговельного підприємства передбачає цілеспрямований вплив на всі етапи руху товарів шляхом реалізації управлінських функцій - планування, організації, координації та контролю. Особливістю даного процесу є необхідність забезпечення безперервності та синхронізації матеріальних і інформаційних потоків, що дозволяє підвищити швидкість обслуговування клієнтів та знизити витрати. Водночас важливим завданням є своєчасне реагування на зміни зовнішнього середовища, зокрема коливання попиту, зміни цін та логістичних умов.

Важливим напрямом розвитку логістичного менеджменту є формування ефективного організаційно-економічного механізму. Його доцільно розглядати як систему взаємопов'язаних елементів - принципів, методів, інструментів і управлінських рішень, спрямованих на оптимізацію логістичних процесів і підвищення результативності діяльності підприємства [2, с. 156–157]. Такий механізм має забезпечувати адаптацію підприємства до змін зовнішнього середовища та сприяти досягненню стратегічних цілей. Його ефективність значною мірою залежить від рівня організаційної культури підприємства та компетентності управлінського персоналу.

Система управління логістичною діяльністю торговельного підприємства

включає кілька ключових складових. По-перше, це організація процесів постачання, що забезпечує своєчасне надходження товарів необхідного асортименту. По-друге, важливе місце займає складська логістика, яка відповідає за ефективне розміщення, зберігання та обробку товарів. По-третє, транспортна складова забезпечує раціональне переміщення продукції. По-четверте, розподільча логістика орієнтована на доведення товару до кінцевого споживача [1, с. 92–199]. Взаємодія цих складових забезпечує безперервність логістичного ланцюга та підвищує загальну ефективність діяльності підприємства. Суттєвим чинником підвищення ефективності логістичної діяльності є використання сучасних цифрових технологій. Автоматизація логістичних процесів, впровадження інформаційних систем управління та аналітичних інструментів сприяють скороченню часу виконання операцій, оптимізації запасів і підвищенню точності прийняття управлінських рішень [2, с. 157–158]. Крім того, цифровізація дозволяє забезпечити прозорість логістичних процесів і покращити контроль за їх виконанням. Крім того, важливу роль відіграє розвиток партнерських відносин між учасниками логістичного ланцюга. Співпраця з постачальниками та клієнтами на основі довгострокових угод дозволяє підвищити рівень координації дій, зменшити невизначеність і досягти кращих економічних результатів. Диференціація споживачів залежно від обсягів попиту дає можливість адаптувати логістичні процеси до потреб різних сегментів ринку. У сучасних умовах особливо актуальним є формування логістичних мереж та кластерів, що забезпечують ефект синергії. Одним із ключових завдань управління логістикою є оптимізація витрат. Це досягається шляхом раціоналізації транспортних маршрутів, удосконалення складських операцій, зниження рівня запасів та впровадження сучасних методів управління. Важливо забезпечити баланс між витратами та якістю обслуговування, оскільки надмірна економія може негативно вплинути на рівень задоволеності споживачів. Додатково слід враховувати фактори ризику, що можуть виникати в логістичних процесах, та впроваджувати механізми їх мінімізації.

Таким чином, управління логістичною діяльністю на торговельному підприємстві є комплексним процесом, що потребує системного підходу, інтеграції функцій та використання сучасних технологій. Ефективна організація логістики сприяє підвищенню конкурентоспроможності підприємства, оптимізації витрат і забезпеченню стабільного розвитку в умовах ринку. У перспективі подальший розвиток логістичного менеджменту буде пов’язаний із цифровою трансформацією та впровадженням інноваційних рішень.

1. Кислий В. М., Біловодська О. А., Олефіренко О. М., Соляник О. М. Логістика : теорія та практика : навч. посіб. Київ : Центр учбової літератури, 2010. 360 с. URL: http://essuir.sumdu.edu.ua/handle/123456789/38038 (дата звернення 23.03.2026)

2. Трушкіна Н. Удосконалення організаційно-економічного механізму управління логістичною діяльністю підприємства. *Agricultural and Resource Economics: International Scientific E-Journal*. 2019. Vol. 5, No. 4. P. 156–172. DOI: https://doi.org/10.22004/ag.econ.300039

ВАСИЛЬКЕВИЧ СОЛОМІЯ, здобувач вищої освіти
Науковий керівник – **КУНДРЯ-ВИСОЦЬКА ОКСАНА**, к.е.н, професор,
Львівський національний університет імені Івана Франка, м. Львів

МАРКЕТИНГ У СОЦІАЛЬНИХ МЕРЕЖАХ ЯК ІНСТРУМЕНТ ФОРМУВАННЯ БРЕНДУ

У цифрову епоху соціальні мережі перетворилися на потужний інструмент формування бренду. Вони дозволяють компаніям безпосередньо взаємодіяти з аудиторією, будувати емоційний зв'язок і підвищувати впізнаваність без значних витрат на традиційну рекламу. В Україні налічується 21,6 млн користувачів соціальних мереж, що становить 56,4 % населення. Топ-платформи - YouTube (21,6 млн), TikTok (17 млн) та Instagram (12 млн). Це створює унікальні можливості для українського бізнесу в умовах високої конкуренції [3].

Слід зауважити, що маркетинг у соціальних мережах (SMM) підвищує впізнаваність бренду завдяки широкому охопленню, візуальній ідентичності, залученню аудиторії та партнерству з інфлюенсерами. Відтак, компанії можуть створювати автентичний контент, який закріплює образ у свідомості споживачів. Іноземні дослідники підкреслюють, що SMM забезпечує глобальний охоплення, реальний час взаємодії та cost-effectiveness: контент може стати вірусним без великих бюджетів [4].

Ключові стратегії лояльності [1]:

- послідовна взаємодія;
- персоналізація контенту;
- ексклюзивні пропозиції;
- UGC (контент, створений користувачами).

Саме ці елементи перетворюють клієнтів на «адвокатів бренду». Регулярні публікації з якісним контентом (фото, відео, stories) підвищують довіру та репутацію. Бренди, які швидко реагують на коментарі, демонструють турботу про клієнтів і формують спільноту.

Зауважимо, що SMM сприяє не лише іміджу, а й продажам через таргетовану рекламу, інфлюенсер-маркетинг, інтерактивні продажі та програми лояльності. Аналіз даних (likes, shares, конверсії) дозволяє оптимізувати стратегію в реальному часі.

Nike у кампанії «What the Football» у 2024 поєднав сімейні історії та жіночий спорт, що викликало емоційний резонанс і мільйони обговорень.

Українські кейси [5,6]:

- Monobank + «Живчик» - колаборація з ностальгійним напоєм у фірмових банках викликала меми та емоційний зв'язок, позиціонуючи банк як «людяний» бренд.
- Galicia - інтерактив «Відгадай смак за фото» та рубрика «Збір діалектів» – автентичний контент з українськими елементами.
- Libresse Ukraine та Сільпо - крафтовий візуальний контент без шаблонів,

що формує преміальний і близький імідж.

- UPG - вірусний ролик з компліментами перехожим (2,5 млн переглядів у TikTok).
- Cher17 - створив новорічну кампанію, у якій відомі особистості відтворили свої дитячі карнавальні образи за архівними фотографіями. Кампанія викликала хвилю ностальгії в соцмережах, де користувачі почали ділитися власними дитячими святковими фото, що значно збільшило увагу до бренду.

Наведені приклади доводять: SMM працює, коли бренд говорить мовою аудиторії та використовує локальні тренди.

Разом з тим, незважаючи на переваги, існують ризики: швидкі зміни алгоритмів платформ, висока конкуренція та потреба в постійному оновленні контенту. Компанії повинні розробляти стратегію з чіткими KPI, контент-календарем і аналізом даних. Рекомендація: поєднувати органічний контент з платною таргетованою рекламою та UGC для максимального ефекту [1].

Таким чином, маркетинг у соціальних мережах - це не просто просування, а стратегічний інструмент формування бренду в цифрову епоху. Він забезпечує впізнаваність, лояльність і зростання продажів за рахунок емоційного зв'язку та даних. Українським брендам варто активно використовувати локальні особливості (мова, меми) поряд із глобальними практиками. Успішне впровадження SMM дозволяє не тільки виживати, а й лідирувати на ринку.

1. Решетнікова О., Боровик Т., Сенько І. (2024). Маркетинг в соціальних мережах як інструмент просування бренду та підвищення обсягів збуту. *Економіка та суспільство,* 2024, №65, с. 1-5.URL: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-65-128
2. The Power Of Social Media In Modern Marketing. URL: https://www.forbes.com/councils/forbesbusinesscouncil/2024/10/09/the-power-of-social-media-in-modern-marketing/
3. ЦИФРОВИЙ 2025: УКРАЇНА. URL : https://datareportal.com/reports/digital-2025-ukraine
4. The Power of Social Media Marketing in the Digital Age. URL: https://www.csdesignstudios.com/the-power-of-social-media-marketing-in-digital-age/
5. SMM-бенчмарк: найкращі практики брендів. URL: https://cases.media/article/smm-benchmark-naikrashi-praktiki-brendiv
6. ТОП-10 прикладів соціального медіамаркетингу, які принесуть великі охоплення у 2025. URL: https://genius.space/lab/top-10-prikladiv-sotsialnogo-mediamarketingu-yaki-prinesut-veliki-ohoplennya-u-2025/

ВІЛЕНСЬКИЙ НІКІТА, здобувач вищої освіти
Науковий керівник – **ЗАЇКА СВІТЛАНА**, к.е.н., професор,
професор кафедри менеджменту, бізнесу і адміністрування
Державний біотехнологічний університет, м. Харків

ФОРМУВАННЯ РЕПУТАЦІЙНОЇ КОМУНІКАЦІЙНОЇ ПОЛІТИКИ ПІДПРИЄМСТВА В ЦИФРОВОМУ ПРОСТОРІ

Цифровий простір поступово перетворився на головний майданчик взаємодії організації з її аудиторією. Інформаційні потоки формуються у режимі реального часу, а кожне повідомлення є частиною загального уявлення про бренд. За таких умов комунікаційна політика набуває системного характеру, оскільки від її змісту та узгодженості залежить сприйняття організації зовнішнім середовищем.

Особливості маркетингових комунікацій в Інтернеті пов'язані з інтерактивністю, персоналізацією повідомлень та високою швидкістю зворотного зв'язку [1]. Цифрові канали дозволяють оперативно поширювати інформацію, коригувати зміст повідомлень відповідно до реакції аудиторії та формувати цілісну інформаційну присутність. Водночас така відкритість підвищує вимоги до узгодженості комунікацій, оскільки будь-яка невідповідність між декларованими цінностями та фактичними діями організації швидко стає предметом публічного обговорення. Саме тому репутаційна складова комунікаційної політики посідає центральне місце у сучасному управлінні брендом.

Формування комунікаційної політики на основі репутаційного маркетингу передбачає довгострокове позиціонування організації через системну роботу з довірою аудиторії [2]. Репутація у цифровому середовищі формується через послідовність повідомлень, відкритість інформації та здатність реагувати на запити суспільства. Таким чином, комунікації виходять за межі просування продукту і перетворюються на механізм підтримання стабільного іміджу. Однак навіть ретельно вибудувана комунікаційна політика з часом потребує оновлення. Зміни ринку, трансформація споживчих очікувань або стратегічна переорієнтація діяльності можуть вимагати перегляду брендової ідентичності. У цьому контексті ребрендинг є комплексним процесом переосмислення позиціонування організації, її візуальних та смислових характеристик [3]. Мова йде не про коригування візуальних елементів бренду, таких як логотип чи корпоративна палітра, а про переосмислення системи цінностей, які він репрезентує.

Важливо, що ребрендинг у цифровому просторі потребує особливої послідовності. Будь-яка зміна має бути інтегрована у всі канали комунікації, щоб уникнути розриву між новою ідентичністю та попереднім образом організації. Теорія ребрендингу виходить із необхідності підтримання впізнаваного образу бренду при модернізації його основних елементів [3]. Такий баланс дозволяє підтримати довіру аудиторії та водночас

продемонструвати готовність до змін. З огляду на це комунікаційна політика та ребрендинг повинні розглядатися у взаємозв'язку. Адже, репутаційний маркетинг створює основу довіри, на якій будується новий образ бренду, тоді як ребрендинг надає комунікаціям новий зміст і візуальне наповнення. Інтернет-комунікації, у свою чергу, забезпечують швидке поширення оновленого позиціонування та дозволяють відстежувати реакцію аудиторії у режимі реального часу. У практичному вимірі це означає необхідність інтеграції контент-стратегії, управління соціальними мережами, роботи з онлайн-репутацією та візуальної айдентики в єдину систему. Кожен інформаційний контакт із аудиторією формує частину загального образу організації, а послідовність таких контактів визначає рівень довіри та впізнаваності бренду. Коли комунікації підпорядковані спільній концепції, організація отримує можливість керувати власним образом, а не реагувати на нього постфактум.

Отже, управління комунікаційною політикою в цифровому середовищі потребує системного бачення бренду як цілісної конструкції, у межах якої кожен інформаційний контакт формує рівень довіри аудиторії. Саме тому узгодженість стратегічних орієнтирів і змістова послідовність комунікацій мають визначальне значення, адже вони забезпечують сталість образу організації. За таких умов здатність своєчасно реагувати на зміни інформаційного простору впливає на конкурентні позиції та створює підґрунтя для довгострокового розвитку бренду.

1. Zaika S., Kuskova S., Zaika O. Features of marketing communications on the Internet. *Modern transformations in economics and management: V International scientificpractical conference (March 26-27, 2021. Klaipeda, Lithuania)*. Riga, Latvia: «Baltija Publishing», 2021. P. 98-102 DOI: https://doi.org/10.30525/978-9934-26-064-3-22
2. Бойко Н., Мірзоєв Д., Мартиненко А. Підходи до формування комунікаційної політики на основі репутаційного маркетингу. *Економіка та суспільство*. 2024. Вип. 67. DOI: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-67-149
3. Лисиця Н.М., Притиченко Т.І., Кононенко О.І., Мартиненко А.О. Теорія та практика ребрендингу організації. *Бізнес Інформ*. 2021. № 9. С. 250-259. DOI: https://doi.org/10.32983/2222-4459-2021-9-250-259

ВІННИЦЬКА ОКСАНА, канд. екон. наук, доцент
доцент кафедри фінансів, обліку та економічної безпеки
ЧУТКА НАТАЛІЯ, здобувач вищої освіти
Уманський державний педагогічний університет
імені Павла Тичини, м. Умань

ПЕРЕВАГИ ТА НЕДОЛІКИ E-COMMERCE

У сучасних умовах цифрової трансформації економіки електронна комерція (e-commerce) стала одним із найдинамічніших сегментів світового ринку. Швидкий розвиток інформаційних технологій, поширення інтернету та мобільних пристроїв сприяли формуванню нових моделей ведення бізнесу, які суттєво змінюють традиційні механізми торгівлі. Електронна комерція охоплює процес купівлі-продажу товарів і послуг через мережу Інтернет, а також включає електронні платежі, онлайн-маркетинг, цифрову логістику та інші елементи електронного бізнесу.

Однією з основних переваг електронної комерції є її доступність для споживачів незалежно від місця їхнього проживання. Онлайн-магазини функціонують у цілодобовому режимі, що забезпечує можливість здійснення покупок у будь-який зручний час. Крім того, електронна комерція надає споживачам широкий вибір товарів, можливість швидкого порівняння цін і характеристик продукції, а також доступ до відгуків інших покупців. Для суб'єктів господарювання e-commerce створює умови для виходу на міжнародні ринки без значних витрат на утримання фізичних торговельних приміщень. Водночас масштаби розвитку електронної комерції постійно зростають: якщо у 2015 році глобальні роздрібні продажі в секторі e-commerce становили приблизно 1,5 трлн дол. США, то у 2024 році їх обсяг перевищив 6 трлн дол. США, і за прогнозами ця тенденція зростання зберігатиметься [1].

Важливою перевагою електронної комерції є також можливість зниження операційних витрат підприємств. Завдяки автоматизації обробки замовлень, використанню електронних платіжних систем та цифрових інструментів управління бізнес може оптимізувати витрати на персонал, оренду приміщень і рекламну діяльність. Крім того, застосування сучасних аналітичних інструментів дозволяє підприємствам досліджувати поведінку споживачів, прогнозувати попит та підвищувати ефективність маркетингових стратегій.

Водночас розвиток електронної комерції супроводжується низкою проблем і ризиків. Однією з ключових загроз є проблеми кібербезпеки, пов'язані з можливістю витоку персональних даних, фінансового шахрайства або несанкціонованого доступу до платіжної інформації. Крім того, для частини споживачів суттєвим недоліком є відсутність можливості безпосереднього огляду товару перед придбанням, що іноді призводить до невідповідності очікувань щодо його якості або характеристик [2] .

Суттєвим викликом для розвитку електронної комерції є також високий рівень конкуренції на онлайн-ринку. Низький бар'єр входу до сфери

електронної торгівлі сприяє постійному зростанню кількості інтернет-магазинів, що ускладнює просування нових бізнес-проєктів. Зокрема, великі електронні торговельні платформи характеризуються значною кількістю продавців. Наприклад, на міжнародному маркетплейсі Amazon налічується близько 1,9 млн активних продавців, причому щоденно до платформи приєднується понад 500 нових учасників. За таких умов підприємствам необхідно формувати унікальні конкурентні переваги, розробляти ефективні маркетингові стратегії та активно використовувати інструменти цифрового брендингу [3, 1].

Ще одним важливим недоліком електронної комерції є залежність бізнесу від технічної стабільності вебресурсів. Збої у функціонуванні вебсайтів, повільне завантаження сторінок або технічні помилки під час оформлення замовлення можуть призводити до втрати потенційних клієнтів та зниження обсягів продажу. Особливо відчутними є такі проблеми під час проведення маркетингових кампаній або акцій, коли високий рівень відвідуваності може спричинити перевантаження онлайн-платформи.

Крім того, важливим викликом для e-commerce залишаються логістичні питання, зокрема організація доставки товарів, витрати на транспортування та можливі затримки у виконанні замовлень. У зв'язку з цим підприємства змушені постійно вдосконалювати логістичні процеси та системи обслуговування клієнтів.

Таким чином, електронна комерція є важливим інструментом розвитку сучасної цифрової економіки, який відкриває нові можливості для бізнесу та споживачів. Водночас ефективне функціонування цього сектору потребує підвищення рівня кібербезпеки, розвитку логістичної інфраструктури та вдосконалення цифрових технологій. Баланс між перевагами та ризиками електронної комерції визначатиме подальші тенденції її розвитку у глобальному економічному середовищі.

1. Переваги та недоліки електронної комерції. *PayHelm*. URL: https://ecommercefastlane.com/uk/ecommerce-advantages-and-disadvantages/
2. Пустовіт О. Можливості та переваги електронної комерції в підприємницькій діяльності. *Розвиток методів управління та господарювання на транспорті*. 2023. № *2*(83). С. 83-94. DOI: https://doi.org/10.31375/2226-1915-2023-2-83-94
3. Що таке електронна комерція або e-Commerce? *NSS веб студія*. URL: https://nss-studio.com/internet-marketing/shcho-take-elektronna-komerciya-abo-e-commerce/

ВОРОНЬКО-НЕВІДНИЧА ТЕТЯНА, д.е.н, професор, завідувач кафедри менеджменту ім. І. А. Маркіної,
ПОТАПЕНКО ВАЛЕРІЯ, здобувач вищої освіти
Полтавський державний аграрний університет, м. Полтава

МЕНЕДЖМЕНТ ІМІДЖУ ПІДПРИЄМСТВА В СУЧАСНИХ УМОВАХ ГОСПОДАРЮВАННЯ

У сучасних умовах господарювання важливим чинником конкурентоспроможності підприємства є його імідж. Формування позитивного іміджу сприяє підвищенню довіри з боку стейкхолдерів, що, у свою чергу, забезпечує стабільність функціонування господарюючого суб'єкта та зміцнення його позицій на ринку. У зв'язку з цим особливого значення набуває результативний менеджмент іміджу підприємства як складова загальної системи управління.

Імідж підприємства можна визначити як сукупність уявлень, оцінок та вражень про діяльність організації, що формуються у свідомості різних груп зацікавлених сторін – споживачів, працівників, партнерів, інвесторів і громадськості. Він формується під впливом багатьох чинників, серед яких якість продукції або послуг, рівень обслуговування, корпоративна культура, соціальна відповідальність, комунікаційна політика та репутація керівництва [2; 3].

Менеджмент іміджу підприємства передбачає цілеспрямований процес планування, формування, підтримки та розвитку позитивного образу організації. Основною метою такого управління є створення стійкого позитивного сприйняття господарюючого суб'єкта на ринку, що сприяє підвищенню його конкурентних переваг. Ефективне управління іміджем базується на використанні комплексу маркетингових, комунікаційних та управлінських інструментів.

Важливим етапом менеджменту іміджу є аналіз зовнішнього та внутрішнього середовища підприємства. На цьому етапі визначаються його сильні та слабкі сторони, оцінюється рівень репутації, досліджуються очікування та потреби цільових аудиторій. Отримані результати дозволяють сформувати стратегію управління іміджем, яка враховує специфіку діяльності господарства та особливості ринкового середовища.

Формування позитивного іміджу суб'єкта господарювання значною мірою залежить від ефективності комунікаційної політики. До основних інструментів комунікації належать реклама, зв'язки з громадськістю, участь у виставках і конференціях, корпоративні заходи, а також використання сучасних цифрових платформ і соціальних мереж. Завдяки цим інструментам підприємство має можливість формувати позитивне інформаційне поле та підтримувати взаємодію із зацікавленими сторонами [1; 5; 6].

Не менш важливим аспектом є розвиток корпоративної культури та внутрішнього іміджу господарства. Працівники виступають носіями

корпоративних цінностей і значною мірою впливають на сприйняття підприємства зовнішнім середовищем. Тому створення сприятливого соціально-психологічного клімату, підвищення мотивації персоналу та формування корпоративної ідентичності є важливими складовими ефективного менеджменту іміджу.

У сучасних умовах господарювання значну роль відіграє також соціальна відповідальність підприємства. Реалізація безпекових, екологічних, соціальних та благодійних ініціатив сприяє підвищенню довіри з боку суспільства та формуванню позитивної репутації організації. Соціально відповідальна діяльність підприємства демонструє його прагнення до сталого розвитку та відповідального ведення бізнесу [2; 4].

Отже, менеджмент іміджу підприємства є важливою складовою стратегічного управління, що спрямована на формування та підтримку позитивного сприйняття організації в суспільстві. У сучасних умовах господарювання результативність управління іміджем дозволяє суб'єкту господарювання зміцнювати конкурентні позиції, підвищувати лояльність споживачів і забезпечувати довгостроковий розвиток. Саме тому удосконалення підходів до управління іміджем є важливим завданням для сучасних підприємств.

1. Вараксіна О., Шульга В. Ю. Роль корпоративної культури у сучасному бізнес-середовищі. *Економіка та суспільство*. 2023. № 49. DOI: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-49-63.
2. Воронько-Невіднича Т. В. Інноваційні стимули сталого розвитку кадрового, лідерського та іміджевого потенціалів у системі стратегічного управління суб'єктів аграрного сектору: монографія Полтава, ПДАУ, 2025. 200 с. DOI: https://doi.org/10.51500/8466-33-6.
3. Воронько-Невіднича Т., Курінний В., Труш В., Рябоконь Є. Особливості управління професійним іміджем підприємств аграрного сектору економіки у контексті розвитку кадрового потенціалу і сервісного лідерства. *Modeling the development of the economic systems*. 2025. № 1. С. 256-260. URL: https://mdes.khmnu.edu.ua/index.php/mdes/article/view/533.
4. Помаз О.М., Воронько-Невіднича Т.В., Дереза В.В., Михайлик А.А. Особливості застосування сучасних методів маркетингової комунікаційної політики підприємствами. *Modern Economics*. 2020. № 23. URL: https://modecon.mnau.edu.ua/issue-23-2020/
5. Шумкова О., Нечипоренко В., Шумкова В. Менеджмент формування соціально-інноваційного іміджу підприємства сфери послуг. *Таврійський науковий вісник. Серія: Економіка*. 2024. № 19. С 266-273. DOI: https://doi.org/10.32782/2708-0366/2024.19.32.
6. Raiko D., Cherepanova V. Creation of the image and brand of the enterprise on the basis of marketing as a philosophy of management. *Baltic Journal of Economic Studies*. 2019. Vol. 5. № 2. P. 191-205.

ВОРОНЬКО-НЕВІДНИЧА ТЕТЯНА, д.е.н, професор, завідувач кафедри менеджменту ім. І. А. Маркіної,
ТУРБАБА ВАДИМ, здобувач вищої освіти
Полтавський державний аграрний університет, м. Полтава

АДАПТАЦІЯ ПІДПРИЄМСТВА ДО ЗМІН ЗОВНІШНЬОГО СЕРЕДОВИЩА ЯК СКЛАДОВА ЕФЕКТИВНОГО УПРАВЛІННЯ

У сучасних умовах розвитку економіки підприємства функціонують у середовищі, що характеризується високим рівнем невизначеності, динамічністю та постійними змінами. Глобалізаційні процеси, розвиток технологій, посилення конкуренції та економічні трансформації зумовлюють необхідність швидкого реагування підприємств на зміни зовнішнього середовища. У зв'язку з цим особливої актуальності набуває проблема адаптації підприємств до нових умов господарювання як важливої складової ефективного управління.

Зовнішнє середовище підприємства включає сукупність факторів, які прямо або опосередковано впливають на його діяльність. До таких факторів належать економічні, політичні, соціальні, технологічні та правові умови функціонування. Врахування цих чинників та своєчасне реагування на їх зміни дає змогу підприємствам зберігати стабільність діяльності, підвищувати ефективність управління та зміцнювати свої конкурентні позиції на ринку.

Адаптація підприємства до змін зовнішнього середовища передбачає процес пристосування організаційної структури, системи управління, виробничих процесів та стратегії розвитку до нових умов функціонування. Важливу роль у цьому процесі відіграє стратегічне управління, яке спрямоване на аналіз зовнішнього середовища, прогнозування можливих змін та формування відповідних управлінських рішень [2].

Ефективна адаптація підприємства передбачає застосування сучасних методів управління, серед яких важливе місце займають стратегічне планування, аналіз ризиків, впровадження інноваційних технологій, а також удосконалення організаційної структури підприємства. Значну роль відіграє і розвиток кадрового потенціалу, оскільки саме кваліфіковані працівники здатні забезпечити швидку реакцію підприємства на зміни та сприяти реалізації нових управлінських підходів [1; 3; 5].

Крім того, важливим напрямом адаптації є підвищення гнучкості підприємства, що передбачає здатність швидко змінювати виробничі процеси, асортимент продукції, методи управління та маркетингову політику відповідно до вимог ринку. Це дозволяє підприємствам не лише пристосовуватися до змін, але й ефективно використовувати нові можливості для розвитку [4; 6].

Отже, адаптація підприємства до змін зовнішнього середовища є важливим елементом сучасної системи управління. Вона забезпечує підвищення ефективності діяльності підприємства, зміцнення його конкурентних позицій та створює передумови для сталого розвитку в умовах динамічного економічного середовища. Реалізація адаптаційних механізмів сприяє формуванню гнучкої та

ефективної системи управління, здатної забезпечити стабільне функціонування підприємства в умовах постійних змін.

1. Вараксіна О.В., Воронько-Невіднича Т.В., Барабаш К.Г. Особливості застосування маркетингових комунікацій аграрними підприємствами. *Східна Європа: економіка, бізнес та управління*. 2020. Вип. 2 (25). С. 166–172. URL: http://www.easterneurope-ebm.in.ua/index.php/vipusk-25-2020.
2. Олійник А.С. та ін. Інноваційно-комунікаційний механізм як драйвер ефективного стратегічного управління. *Агросвіт*. 2025. № 21. С. 145–152. URL: https://www.nayka.com.ua/index.php/agrosvit/article/view/7922.
3. Помаз О.М., Воронько-Невіднича Т.В., Дереза В.В., Михайлик А.А. Особливості застосування сучасних методів маркетингової комунікаційної політики підприємствами. *Modern Economics*. 2020. № 23. URL: https://modecon.mnau.edu.ua/issue-23-2020/
4. Помаз О., Гончаренко А., Малишко В., Стрілець В. Адаптація системи менеджменту аграрного підприємства до операційного інновінгу та стратегування креативного бренду. *Herald of Khmelnytskyi National University. Economic sciences*. 2026. № 350 (1). С. 231–237. https://heraldes.khmnu.edu.ua/index.php/heraldes/article/view/2646/2707
5. Терпецька Ю. О. Управління розвитком підприємства в умовах цифрової трансформації бізнесу. *Економіка та суспільство*. 2023. No 54. URL: https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/2719/2638.
6. Khodakivska O., Voronko-Nevidnycha T. Integration of Agile methods into the management system as a tool for increasing the effectiveness of strategic managementin the agri-food sector. *EKONOMIKA APK*. 2023. T. 30 № 2. P. 49-56. URL: https://eapk.com.ua/uk/journals/tom-30-2-2023/integratsiya-agile-metodiv-u-sistemu-menedzhmentu-yak-instrument-pidvishchennya-efektivnosti-strategichnogo-upravlinnya-v-agroprodovolchiy-sferi DOI: https://doi.org/10.32317/2221-1055.202302049

ГАЛЕМІНА НАДІЯ, здобувач вищої освіти
Науковий керівник – **ДРОНОВА ТЕТЯНА**, к.е.н.,
доцент кафедри маркетингу,
Університет митної справи та фінансів, м. Дніпро

ДЕФІНІЦІЯ ПОНЯТТЯ “ПОВЕДІНКА СПОЖИВАЧА”

У сучасних умовах ринок України постійно змінюється, тому зростає конкуренція серед підприємств, яка дає ширший вибір товарів та послуг для споживачів. Та саме від вибору споживача визначається як буде розвиватись компанія. Через активну цифровізацію підприємства налаштовують можливість здійснення онлайн покупок для тієї цільової аудиторії, яка надає перевагу економії свого часу. З іншого боку, важливою частиною ринку залишаються офлайн придбання, бо це закриває потребу споживача фізично оцінити товар або послугу. Тому дуже важливо аналізувати поведінку споживача, від цього залежить планування подальшої маркетингової стратегії з багатьма критеріями, наприклад, платоспроможність клієнтів, базові потреби та побажання. Також попит споживачів дозволяє визначити на що потрібно збільшити або, навпаки, зменшити пропозицію. Загалом, можна зазначити, що поведінка споживача є необхідною для кожного підприємства, бо саме розуміння клієнта дає бізнесу можливість залишитися конкурентоспроможним та розвиватись.

З огляду на це, важливим є узагальнення наукових підходів до трактування даного поняття, оскільки у сучасній економічній літературі воно розглядається з різних позицій – як процес прийняття рішень споживачем, як система його дій на ринку або як сукупність факторів, що впливають на вибір товарів і послуг. Аналіз існуючих підходів дозволяє глибше зрозуміти сутність поведінки споживача, виокремити її ключові характеристики та визначити чинники, що формують споживчі рішення. Узагальнення теоретичних положень також створює підґрунтя для подальших практичних досліджень і розробки ефективних маркетингових інструментів впливу на споживача. Саме тому нами досліджено поняття “поведінка споживача” в різних наукових джерелах (табл. 1).

Таблиця 1 - **Визначення поняття “поведінка споживача”**

Автор	Визначення поняття
Брояка А.	Процес ухвалення споживчих рішень, спрямованих на задоволення власних потреб шляхом вибору, придбання, споживання товарів та послуг.
Коломицева О., Васильченко Л.	Формування та реалізація попиту на товари та послуги.
Помиткіна Л., Злагодух В.	Система розумових, соціальних і економічних дій, що веде до задоволення потреб.
Цибульський В., Пацалюк К.	Процес перетворення потреби на платоспроможний попит.
Блекуелл Р., Мініард П.,	Це діяльність, направлена безпосередньо на здобуття, вжиток і розпорядження продуктами і послугами, включаючи процеси

Автор	Визначення поняття
Енджелл Д.	ухвалення рішень, які передують цим діям і слідують за ними.
Котлер Ф.	Вивчає процес вибору товарів, послуг, ідей чи досвіду їхнього придбання та розпорядження окремими споживачами, групами та організаціями для задоволення потреб та бажань.
Войчак А. В.	Це дії, які здійснює окрема особа, купуючи і використовуючи продукцію або послуги, це розумові і соціальні процеси, які передують цим діям або настають внаслідок них
Бабко Н. М., Мандич О. В., Квятко Т. М., Сєвідова І. О., Романюк І. А.	Це пізнавальна, емоційна і фізична активність людей у процесі вибору, оплати та використання товарів і послуг, а також її припинення за умови задоволення потреб і бажань.
Пахуча Е. В.	Це діяльність, спрямована безпосередньо на отримання, споживання і розпорядження продуктами і послугами, включаючи процеси прийняття рішень, які передують цим діям і слідують за ними.
Мудрий О. А.	Це розумова та фізична діяльність споживачів у процесі пошуку, оцінювання, придбання та використання продуктів і послуг, що включає мотивацію і емоційні чинники.

Джерело: складено автором за [1-5]

Авторка А. Брояка акцентує у своєму визначенні на ухваленні рішень, виборі та споживанні, що доволі добре передає сутність поняття, але недостатньо. О. Коломицева, Л. Васильченко дуже стисло і недостатньо розкривають поняття “поведінка споживача”, тому що не враховуються психологічні та соціальні аспекти покупців. Л. Помиткіна, В. Злагодух розглядають поведінку споживача як систему розумових, соціальних і економічних дій, і саме це дозволяє добре розуміти це поняття. Автори В. Цибульський, К. Пацалюк розглядають поняття лише в економічному плані, що, на мою думку, є помилкою. Бо поведінка споживача включає в себе набагато більше критеріїв, і кожен з них важливий для повного розуміння сутності поняття. Р. Блекуелл, П. Мініард, Д. Енджелл та Е. В. Пахуча – їх визначення є практично ідентичними і дуже добре розкривають усю сутність поведінки споживачів, оскільки охоплюють не лише економічну складову, а й дії споживача та процеси прийняття рішень. Науковець Ф. Котлер визначає поведінку споживача як процес вибору, придбання та використання товарів і послуг окремими споживачами, і саме його підхід найчастіше застосовується у маркетингових дослідженнях як універсальний. А. Войчак у своєму визначенні поєднує дії споживача з розумовими та соціальними процесами, однак без глибокого аналізу чинників впливу, що робить його підхід недостатньо повним. Бабко Н. М., Мандич О. В., Квятко Т. М., Сєвідова І. О., Романюк І. А. найбільш комплексно підходять до визначення цього поняття, оскільки враховують пізнавальну, емоційну та фізичну активність споживача. О. А. Мудрий на достатньому рівні описує процеси поведінки споживача, роблячи

акцент на розумовій та фізичній активностях.

Водночас слід зазначити, що жодне з наведених визначень окремо не охоплює повною мірою всі аспекти поведінки споживача, що свідчить про складність і багатогранність цього явища. Узагальнення різних наукових підходів дозволяє сформувати більш комплексне бачення, яке поєднує економічні, психологічні та соціальні складові. Саме інтеграція цих підходів є необхідною умовою для глибокого розуміння механізмів формування споживчої поведінки та ефективного використання цього знання у маркетинговій практиці.

Отже, розглянувши всі визначення до поняття “поведінка споживачів” і проаналізувавши їх, можна зробити висновки, що більшість з трактувань схожі між собою та несуть однаковий сенс. Більшість авторів акцентують увагу на прийнятті рішень, формуванні попиту та здійсненні купівлі товарів і послуг, однак не всі з них охоплюють усі ці етапи взаємодії споживача з товаром або послугою. Найбільш повно, на мою думку, розтлумачили це поняття автори: Бабко Н. М., Мандич О. В., Квятко Т. М., Сєвідова І. О., Романюк І. А. Вони дуже вдало зазначили, що поведінка споживача має не лише економічну складову, як про це казали інші науковці, але й пізнавальну, емоційну і фізичну активність людей. Це визначення охоплює всі важливі критерії споживчої поведінки, тобто, від усвідомлення потреби до завершення процесу споживання, коли ця потреба буде задовільнена. Перевагою даного підходу є те, що він враховує не лише дії споживача, а й його внутрішні мотиви, емоції та особисте сприйняття, що є надзвичайно важливим для маркетингових досліджень і аналізу споживчої поведінки на сучасному ринку. Поведінка споживача є важливим для маркетингу, бо дозволяє підприємствам ефективніше розуміти мотиви покупців, а розуміння сприяє подальшому розвитку і просуванню бізнесу.

1. Боднарчук, Т., & Свідер, О. (2024). Поведінка споживачів на ринку електронної комерції з точки зору теорії поколінь. *Економіка та суспільство,* (62). https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-62-92

2. Іваненко Л. М., Смерічевська С. В., Смерічевський С. Ф. Поведінка споживачів : навчальний посібник. Суми : Університетська книга, 2024. 306 с.

3. Пахуча Е.В. соціально-гуманітарних біотехнологічного . дисциплін університету, Поведінка споживача: конспект лекцій для здобувачів першого (бакалаврського) рівня спеціальності 075 «Маркетинг». Державний біотехнологічний університет. Х., 2023. 126 с.

4. Радкевич Л.А., Луговська І.А., Теоретичні підходи до формування поведінки споживачів. *Збірник наукових праць ЧДТУ, Випуск 32. Частина ІІ.* с. 68-72

5. Бабко Н.М., Мандич О.В., Квятко Т.М., Сєвідова І.О., Романюк І.А., Поведінка споживача: навч. посібник. Харків: ХНТУСГ, 2020. 170 с.

ГЛАЗУНОВА АННА, здобувач вищої освіти
Науковий керівник – **ЗАЇКА СВІТЛАНА**, к.е.н., професор,
професор кафедри менеджменту, бізнесу і адміністрування
Державний біотехнологічний університет, м. Харків

ЦИФРОВИЙ БРЕНДИНГ ТА МАРКЕТИНГОВІ КОМУНІКАЦІЇ ЯК ОСНОВА ФОРМУВАННЯ НОВОГО БРЕНДУ В УМОВАХ ТРАНСФОРМАЦІЇ РИНКУ

Формування нового бренду в сучасних умовах відбувається в середовищі, де цифрові технології визначають правила ринкової взаємодії. Трансформація ринку проявляється у зміні каналів комунікації, зростанні ролі онлайн-платформ та підвищенні вимог споживачів до змісту повідомлень. У таких обставинах створення бренду перестає бути етапом запуску продукту й перетворюється на системний процес конструювання смислів, цінностей та довіри в цифровому просторі.

Початковий етап формування нового бренду пов’язаний із визначенням його концептуальної основи. Ідеться про чітке окреслення позиціонування, визначення цільових аудиторій і формування ціннісної пропозиції. Механізм управління створенням і просуванням бренду передбачає послідовність управлінських рішень, які узгоджують аналітичну підготовку, комунікаційну модель та економічне обґрунтування [2], що дозволяє уникнути суперечностей між змістом бренду та формами його представлення. Однак у цифровому середовищі сам зміст бренду реалізується через систему маркетингових комунікацій.

Особливості Інтернет-комунікацій полягають у можливості персоналізації повідомлень, інтерактивності та оперативному зворотному зв’язку [1], що означає, що формування нового бренду відбувається в постійному діалозі з аудиторією. Кожне повідомлення, кожен візуальний образ або інформаційний привід впливають на закріплення брендової ідентичності.

Трансформація ринку також змінює економічну природу бренду. Він розглядається як нематеріальний актив, здатний формувати конкурентні переваги та забезпечувати стабільність ринкових позицій. У межах економічного механізму просування бренду інтегрується в загальну систему розвитку організації, а комунікаційна діяльність набуває характеру довгострокового інвестування [3]. Таким чином, цифрові комунікації перестають бути просто статтею витрат й розглядаються як чинник зростання цінності бренду.

В умовах українського ринку, що переживає структурні зміни, особливого значення набуває цифровий брендинг як процес системного управління образом організації. Формування впізнаваності в онлайн-просторі потребує цілісності візуальної айдентики, змістовної послідовності та чіткої комунікаційної політики. Впровадження інноваційних рішень у цифровому брендингу сприяє зміцненню позицій бренду та підвищенню рівня довіри

аудиторії [4].

Подальший розвиток цифрового брендингу передбачає інтеграцію соціальних мереж, контент-маркетингу та аналітичних засобів оцінювання комунікаційної активності [5], що забезпечує можливість оперативно реагувати на зміну поведінки споживачів та підтримувати актуальність бренду. При цьому важливо зберігати узгодженість повідомлень у різних каналах, щоб сформований образ залишався стабільним і впізнаваним.

Формування нового бренду в умовах трансформації ринку потребує також чіткої внутрішньої координації. Будь-які розбіжності між задекларованими цінностями та реальними управлінськими рішеннями швидко стають очевидними у цифровому середовищі. Тому бренд повинен ґрунтуватися на реальних характеристиках організації, що знаходять відображення у комунікаційній політиці.

Таким чином, цифровий брендинг і маркетингові комунікації виступають базою формування нового бренду в умовах трансформації ринку. Поєднання концептуального визначення позиціонування, економічного обґрунтування просування та системної роботи в цифровому просторі створює передумови для закріплення бренду та зміцнення його конкурентних позицій.

1. Zaika S., Kuskova S., Zaika O. Features of marketing communications on the Internet. *Modern transformations in economics and management: V International scientificpractical conference (March 26-27, 2021. Klaipeda, Lithuania)*. Riga, Latvia: «Baltija Publishing», 2021. P. 98-102 DOI: https://doi.org/10.30525/978-9934-26-064-3-22
2. Громова О.Є. Механізм управління ефективним формуванням та просуванням нового бренду. *Актуальні питання економічних наук*. 2025. № 7. DOI: https://doi.org/10.5281/zenodo.14942868
3. Гусаковська Т., Рибалко-Рак Л., Середа О. Економічний механізм просування бренду організації як складова маркетингової стратегії підвищення конкурентоспроможності в умовах цифрової трансформації та європейської інтеграції. *Економіка та суспільство*. 2025. Вип. 72. https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-72-152
4. Дубовик Н.А. Цифровий брендинг: інноваційні підходи в контексті трансформації українського ринку в умовах війни. *Здобутки економіки: перспективи та інновації.* 2024. № 2. DOI: https://doi.org/10.57125/econp.2024.01.29.05
5. Закрижевська І., Нянько В., Поліщук, Ю. Інноваційні стратегії цифрового брендингу в українському бізнесі: аналіз та рекомендації. *Економіка та суспільство.* 2024. Вип. 60. DOI: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-60-31

ГОЛОВАТА ЯРИНА, студентка, Львівський національний університет імені Івана Франка, м. Львів
ШУРПЕНКОВА РУСЛАНА, к.е.н, доцент, доцент кафедри маркетингу, Львівський національний університет імені Івана Франка, м. Львів

ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ДОСЛІДЖЕННЯ ПОВЕДІНКИ СПОЖИВАЧІВ У СУЧАСНОМУ МАРКЕТИНГУ

Теорія поведінки споживачів допомагає зрозуміти, чому люди купують певні товари, що на них впливає та як вони приймають рішення. На сучасному конкурентному ринку компанії просто не можуть ефективно працювати, не розуміючи своїх клієнтів: що вони відчувають, чого хочуть і як думають.

Один з основних принципів цієї теорії полягає в тому, що споживачі мають різні потреби та наміри, які визначають їхній вибір. Люди враховують не лише логічні параметри товару, такі як ціна, переваги чи якість, але й емоції, які він викликає: чи підвищить покупка їхній статус, чи відповідатиме їхньому способу життя, чи забезпечить відчуття безпеки, чи надасть можливість самовираження. Щоб точно зрозуміти, як формуються ці потреби, сучасні маркетологи часто використовують опитування або фокус-групи, а не класичні моделі потреб. Опитування дозволяють нам визначити ставлення та очікування споживачів щодо товару чи послуги, тоді як фокус-групи дають чіткішу картину, коли споживачі відкрито обговорюють свої потреби та критерії вибору товару [1].

Важливою є модель «стимул-реакція», також відома як модель «чорної скриньки». Її сенс полягає в тому, що на людину впливають зовнішні фактори (реклама, мода, ціна, характеристики продукту), але остаточне рішення залежить від власного досвіду, переконань та емоцій споживача. Фактично, компанії намагаються зрозуміти, як працює ця «скринька», щоб ефективніше впливати на вибір покупців.

На рішення споживачів також впливають їхні соціальні та особистісні характеристики: вік, стать, дохід, освіта, культура, оточення, самооцінка, навіть характер. Все це формує стиль поведінки та визначає, які продукти обере людина. Сьогодні соціальні мережі, інфлюенсери та блогери мають значний вплив на вибір – вони задають тренди та створюють нові моделі поведінки [2].

Коли людина вирішує щось купити, вона зазвичай проходить кілька етапів: від усвідомлення того, що їй щось потрібно, до пошуку інформації, порівняння варіантів, покупки та оцінки результату. Маркетинг може впливати на кожен із цих етапів: заохочуючи людину до усвідомлення потреби, пропонуючи варіанти та створюючи позитивний досвід після покупки. Те, як споживач почувається після покупки, має значний вплив на те, чи повернеться він до бренду та рекомендуватиме його іншим [3].

В цифрову епоху поведінка споживачів змінюється ще швидше. Люди звикли швидко приймати рішення, переглядаючи відгуки, рейтинги та рецензії на TikTok або YouTube. Штучний інтелект дозволяє компаніям краще розуміти,

що подобається людям, і надавати персоналізовані рекомендації.

Однак, це також піднімає важливе питання – етики. Сьогодні бренди збирають багато інформації про своїх клієнтів, і дуже важливо робити це прозоро та відповідально. Порушення цих правил швидко призводить до втрати довіри та репутації.

Додатково важливим питанням є проблема сегментації споживачів. Компанії поділяють ринок на групи за потребами, поведінкою чи демографічними характеристиками, що дозволяє їм точніше визначити цільову аудиторію та сформувати пропозиції, які найкраще відповідають очікуванням клієнтів. Такий підхід сприяє ефективнішому використанню маркетингових ресурсів та більшій результативності комунікації зі споживачами.

Бренд відіграє особливу роль у поведінці споживачів. Він є не лише засобом ідентифікації продукту, але й джерелом емоційного зв'язку між покупцем та компанією. Споживачі часто обирають знайомі бренди, оскільки вони асоціюються з певною якістю, надійністю чи способом життя. Маркетингова комунікація спрямована на створення позитивного іміджу бренду, що підвищує довіру та формує довгострокову лояльність клієнтів [4].

Сучасні цифрові технології значно розширюють можливості аналізу поведінки споживачів. Використання аналітичних платформ та систем обробки даних дозволяє компаніям отримувати детальну інформацію про вподобання, частоту покупок та реакцію на маркетингові комунікації. Це дозволяє їм прогнозувати попит і формувати персоналізовані пропозиції, що відповідають індивідуальним потребам покупців.

Ще одним суттєвим фактором є вплив соціального середовища на поведінку споживачів. Думки родини, друзів, колег або лідерів думок часто визначають рішення щодо придбання товарів і послуг. У сучасному цифровому середовищі значну роль відіграють відгуки, рейтинги та рекомендації в соціальних мережах, які створюють нові моделі поведінки та формують загальний досвід прийняття рішень .

Таким чином, теорія поведінки споживачів – це ціла система, що поєднує економіку, психологію та соціологію. Вона допомагає компаніям краще розуміти споживачів, створювати продукти, які їм дійсно потрібні, та будувати довгострокові, довірчі відносини між брендом і покупцем.

1. Маркетингові та організаційні механізми повоєнного розвитку галузі гостинності та туризму України : кол. монографія / за ред.: Н. В. Якименко-Терещенко, Д. В. Райко, О. О. Носирєва. Харків : НТУ "ХПІ", 2026. 960 с. doi: 10.20998/978-617-05-0580-4.
2. Кундря-Висоцька О.П., Шурпенкова Р.К., Вагнер І.М. Вектори розвитку сучасної маркетингової політики підприємства. Економічний простір.2025.№205. https://doi.org/10.30838/EP.205.111-118.
3. Блеквелл Р., Мініард П., Енджел Дж. Поведінка споживача : підручник. – Київ : Академвидав, 2018. – 816 с.
4. Шурпенкова, Р. К., Кундря-Висоцька, О. П., & Вагнер, І. М. (2025). Маркетинг як нова філософія організації сучасного бізнесу. Актуальні питання економічних наук, (15). https://doi.org/10.5281/zenodo.17215159

ГОРБАТЮК ЛЮДМИЛА, к.е.н, доцент, завідувач кафедри економіки і маркетингу
БОРИСЕНКО ВІКТОРІЯ, здобувачка вищої освіти
ДЗ «Луганський національний університет імені Тараса Шевченка», м. Полтава

НЕЙРОМАРКЕТИНГОВЕ СПРИЙНЯТТЯ БРЕНДУ «ORGANIC UKRAINE» НА РИНКАХ ЄС ТА ПІВДЕННО-СХІДНОЇ АЗІЇ

Бренд «Organic Ukraine» (Спілка «Органічна Україна») являє собою об'єднання виключно сертифікованих операторів органічного виробництва. Його мета: формування та розвитку українського та світового ринків органічної продукції, захисту інтересів українських виробників на ринках. Об'єднання тісно пов'язане з Федерацією органічного руху України [1] (засновнана 2005 року) та Громадською спілкою «Органічна ініціатива» [2] (з 2020 року).

Федерація прологує цінності глобального органічного руху, просуває екологічно безпечні технології, освіту як виробників так і споживачів, формує експортний потенціал. Федерація проводить щорічні ярмарки органічної продукції, конференції (наприклад, «Organic Day in Ukraine»). «Органічна ініціатива» ставить амбітні цілі до 2030 року: досягти обігу органічної продукції на внутрішньому ринку в 100 млн доларів, експортного обороту – 1 млрд дол. США, збільшити частку органічних земель до 3 % від загальної площі сільськогосподарських угідь України [3]. Цілі підтримуються державною стратегією та міжнародними партнерами, як Швейцарія в рамках програми QFTP (Higher Value Added Trade fron the Organic and Dairy Sectors in Ukraine).

Україна має потужний потенціал органічного виробництва завдяки родючим ґрунтам, великим площам сертифікованих земель. (близько 350 тис. га у 2024-2025 рр. або 1, 2 % загальних сільськогосподарських угідь). Основні експортні категорії включають зернові: (соя, кукурудза, пшениця, ріпак), олійні культури, ягоди (особливо заморожена чорниця), олії та інші продукти.

У 2024 році обсяг українського органічного експорту склав приблизно 243 тис.т на загальну суму 141 млн дол США, з яких 93 % припало на Європу (84 % – країни ЄС) [2]. Ключові закупщики в ЄС – це Нідерланди, Німеччина, Австрія.

Ринок Південно-Східної Азії поки що менш розвинений – лише 2 % експорту. Але нині має значний потенціал зростання через активний розвиток середнього класу, інтерес до здорового харчування, преміум-продуктів у країнах на кшталт В'єтнаму, Індонезії, Таїланду, Малайзії, Філіппін та інші.

Сприйняття українського органічного бренду за кордоном формується на перетині позитивних асоціацій (родючі землі, традиційне землеробство) та викликів (воєнний стан, логістика, необхідність посилення довіри до сертифікації та інші). Згідно з даними Organic Initiative, «Organic Ukraine» є надійним постачальником якісної, екологічно чистої продукції, яка відповідає європейським стандартам (EU Organic Regulation) та глобальним вимогам (IFOAM – International Federation of Organic Agriculture Movements).

Проаналізуємо, як споживачі в ЄС та Південно-Східній Азії підсвідомо реагують на бренд «Органічна Україна». В цьому випадку, Особливо цінний є нейромаркетинг – міждисциплінарний підхід, який єднає нейронауку, психологію і маркетинг [4]. Нейромаркетинг має можливість виміряти неусвідомлені емоційні та когнітивні реакції на брендинг, упаковку, рекламу, заклики про сталість. В тому ж випадку, які традиційні опитування часто спотворюють через соціальну бажаність.

Згідно з літературними джерелами, нейромаркетинг досліджує реакцію мозку на маркетингові стимули за допомогою біометричних досліджень. Основні методи включають:

Таблиця 1 - **Основні методи нейромаркетингу**

№ п/п	Назва методу	Його характеристика
1.	EEG (електроенцелограф афію)	Оцінка емоційного збудження чи когнітивного навантаження шляхом вимірювання мозкових хвиль (theta, beta, gamma).
2.	Eye-tracking	Аналіз фіксацій погляду та візуальної ієрархії в часі (реакція споживача на логотип, кольори, лейбли).
3.	FMRI та fNIRS	Візуалізація активації зон мозку, відповідальних за ефективне прийняття рішень, емоції (наприклад, префронатльна кора при оцінці сталості).
4.	Біометрії	Частота серцебиття, дихання, реакція шкіри (GSR), кодування обличчя для фіксації емоцій за системою Пола Екмана.

Джерло: сформовано автором на основі [4]

Екологічні «претензії» (organic, eco-friendly) видають специфічні нейронні реакції – підвищення активації в зонах теорії розуму та моральних рішень позитивні емоції (гордість, емпатія) у екологічно-відповідальних споживачів, краща запам’ятовуваність у випадку поєднання негативно-позитивних наративів. Так, мінімалістичний дизайн упаковки знижує сприйняття маніпуляції та підвищує «зелену довіру». В свою чергу, посилюють емоційний зв’язок яскраві та контрастні. Вищу увагу до візуалів та промоцій має молоде покоління.

На рику ЄС, основним напрямком якого є експорт споживачі високо оцінюють сталість, екологічність, біорізноманіття, прозорість. Результати нейромаркетингових досліджень демонструють, чи викликає бренд «Organic Ukraine» активацію префронтальної кори при демонстрації українських чорноземів, історій фермерів, сертифікацій, враховуючи попри і потенційні слабкості. Як вже зазначалося, геополітичні ризики являються одним з найбільших тригерів, які підсвідомо можуть підвищити скептицизм чи хвилювання у споживачів.

У Південно-Східній Азії органічні продукти часто сприймаються як преміум-продукти, а саме для здоров’я та для середнього класу, з акцентом на статус та чистоту. В цьому ж випадку, нейромаркетинг допоможе адаптувати

кампанії – теплі кольори, емоційні сторітелінг про українське землеробство; і таким чино посилять позитивні реакції. Тоді як, мінімалізм і фокус на користі для здоров'я (антиоксиданти в ягодах, відсутність пестицидів) зменшуть цінові бар'єри.

Отже, бренд «Organic Ukraine», являє собою потужною основою для зростання на зовнішніх ринках, яку підтримує Федерація органічного руху та «Органічної ініціативою». Нейромаркетинг надає унікальну можливість перейти від інтуїтивного позиціонування до data-driven стратегій, оптимізуючи при цьому емоційне сприйняття довіру, інвестиції і купівельні рішення.

1. Про Федерацію. *Федерація органічного руху України*. URL: https://organic.com.ua/pro-federacziyu/.
2. Key Outcomes of the International Online Conference "Organic Export Vision: Ukraine 2026". *Organic Initiative*. URL: https://organicinitiative.org.ua/en/news/organic-export-vision-ukraine-2026-key-outcomes/.
3. Catalogue of Ukrainian organic exporters. *Home | Agroberichten Buitenland*. URL: https://www.agroberichtenbuitenland.nl/actueel/nieuws/2023/05/02/catalogue-of-ukrainian-organic-exporters.
4. Що таке нейромаркетинг та як він допомагає зрозуміти думки і почуття споживачів?. *Webpromo*. URL: https://web-promo.ua/ua/blog/sho-take-nejromarketing-ta-yak-vin-dopomagaye-zrozumiti-dumki-i-pochuttya-spozhivachiv/.

ГОСПОДИНЧИК УЛЯНА, здобувач вищої освіти
Науковий керівник - **ШУРПЕНКОВА РУСЛАНА**, к.е.н, доцент,
доцент кафедри маркетингу,
Львівський національний університет імені Івана Франка, м. Львів

МАРКЕТИНГ І ЛОГІСТИКА У ЦИФРОВІЙ ТРАНСФОРМАЦІЇ БІЗНЕСУ

Сучасний етап розвитку світової економіки характеризується повною цифровізацією, яка виступає не лише допоміжним інструментом, а й необхідною основою для трансформації бізнес-моделей. Переосмислення взаємодії маркетингових та логістичних функцій у контексті соціально орієнтованого управління підприємством є особливо актуальним. Сьогодні ці сфери перестають існувати як окремі елементи, інтегруючись в єдину цифрову екосистему, де швидкість обробки та обробки даних визначає конкурентоспроможність підприємства на ринку. Варто також зазначити, що успіх сучасної маркетингової стратегії залежить від того, наскільки гармонійно цифрові інструменти дозволяють збалансувати економічну ефективність із соціальними очікуваннями та суспільними потребами [1].

Трансформація цифрового маркетингу відображає перехід від масової комунікації до глибоко персоналізованого підходу. Такий метод, як використання аналітичних платформ, дозволяє компаніям не лише реагувати на поточний попит, але й прогнозувати майбутні потреби споживачів. Це створює умови для формування довгострокової лояльності до бренду через цінність, що дуже важливо в соціально орієнтованій системі управління підприємством. У свою чергу, впровадження інструментів великих даних стає основою для прийняття обґрунтованих управлінських рішень, що зменшують маркетингові помилки та надають можливість говорити зі своїм клієнтом мовою його індивідуальних споживчих потреб, одночасно зміцнюючи позиції бренду в довгостроковій перспективі [2].

Логістична складова бізнес-процесів також зазнає фундаментальних змін через вплив цифровізації. Традиційне розуміння логістики як фізичного процесу переміщення товарів трансформується в концепцію «розумних ланцюгів поставок». Впровадження новітніх блокчейн-технологій та Інтернету речей (IoT) дозволяє забезпечити повну прозорість переміщення вантажів у режимі реального часу. Належний рівень контролю значно знижує операційні ризики та сприяє підвищенню довіри не лише з боку споживачів, а й з боку контрагентів. Саме прозорість логістичних переміщень є вирішальним фактором, який перетворює логістику з частини витрат бізнесу на потужний маркетинговий актив [3].

Завдяки цифровим платформам відбувається ефективна інтеграція маркетингу та логістики, що створює так званий синергетичний ефект, оскільки кожна маркетингова обіцянка підкріплюється логістичною здатністю її виконати. Як приклад можна виділити багатоканальні торговельні стратегії, які вимагають ідеальної відповідності товарів, що залишаються на складі, даним на

веб-сайті або в мобільному додатку. Відсутність єдиного циклу управління цифровими процесами створює розрив між очікуваннями споживачів та реальним сервісом, що залишає негативний слід на репутації бренду. Тільки повна технічна інтеграція дозволяє уникнути ситуацій, коли замовлені товари відсутні, забезпечуючи при цьому позитивний досвід клієнта.

Особливу увагу слід приділити автоматизації бізнес-процесів, що значно знижує роль людських ресурсів у вирішенні стратегічних та креативних завдань. Цифровізація дозволяє автоматизувати рутинні операції: від обробки маркетингових замовлень до створення логістичних маршрутів. Це не тільки зменшує вплив людського фактора, але й дозволяє компанії гнучко адаптуватися до змін зовнішнього середовища, що особливо важливо в умовах економічної нестабільності. Автоматизація звільняє частину робочого часу спеціалістів, який можна використовувати для пошуку нових ринкових ніш та покращення соціальних аспектів діяльності компанії [4].

Використання штучного інтелекту в аналізі ринкових тенденцій дозволяє оптимізувати складські запаси. Компанії можуть використовувати стратегію Just-in-Time, яка дозволяє покладатися на точні прогнози продажів, а не зберігати надлишкові кількості продукції. Це забезпечує більшу фінансову стабільність компанії та вивільняє оборотний капітал. Цифрові трансформації стають рушійною силою економічної ефективності, дозволяючи компаніям працювати економічно та точно, що є передумовою стабільного зростання в цифрову епоху.

Відкритість до впровадження інновацій – це розробка, на якій побудована сучасна інтегрована операційна система маркетингу та логістики

На завершення можна сказати, що цифровий маркетинг та логістичні трансформації є важливою частиною сучасної системи управління підприємством. Саме завдяки їм вдається досягти балансу між економічною ефективністю та соціальною відповідальністю. Комплексний підхід до модернізації бізнес-процесів дозволяє компанії не лише задовольняти потреби споживачів, але й забезпечувати стабільне майбутнє. Успіх належить тим компаніям, які здатні поєднати стратегічне бачення, силу цифрових технологій та людські цінності в одній системі.

1. Про стимулювання розвитку цифрової економіки в Україні: Закон України №1667-IX від 15 лип. 2021 р. Верховна Рада України. Ст.2,4,17. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1667-20/ed20230101#Text
2. Маркетингові та організаційні механізми повоєнного розвитку галузі гостинності та туризму України : кол. монографія / за ред.: Н. В. Якименко-Терещенко, Д. В. Райко, О. О. Носирєва. Харків : НТУ "ХПІ", 2026. 960 с. doi: 10.20998/978-617-05-0580-4.
3. Кундря-Висоцька О.П., Шурпенкова Р.К., Вагнер І.М. Вектори розвитку сучасної маркетингової політики підприємства. Економічний простір. 2025.№205. https://doi.org/10.30838/EP.205.111-118.
4. Марчук О.О. Цифровий маркетинг як інноваційний інструмент управління DOI: https://economyandsociety.in.ua/journals/17_ukr/43.pdf

ГРИМАК АЛЛА, к.е.н., доцент кафедри маркетингу,
КРАВЦІВ ІРИНА, к.е.н., старший викладач кафедри маркетингу,
УРБАН ІРИНА, асистент кафедри маркетингу
Львівський національний університет ветеринарної медицини та біотехнологій імені С.З. Гжицького, м. Львів

МОЖЛИВОСТІ МАРКЕТИНГОВИХ КОМУНІКАЦІЙ В АДАПТАЦІЇ ПІДПРИЄМСТВ ВЕТМЕДИЦИНИ ДО УМОВ РИНКУ

Одним із пріоритетних завдань вітчизняних підприємств ветмедицини є входження в ринок продукції для ветмедицини, адаптація до регуляторних механізмів його функціонування. На шляху реалізації цих завдань стоїть немало проблем, пов'язаних, насамперед, з недостатньою поінформованістю, непідготовленістю кадрів до цієї важливої роботи. При цьому слід враховувати і те, що ринок продукції для ветмедицини швидко насичується, що впливає на змінність ринкових відносин, зокрема і конкуренцію між його учасниками. Це, в свою чергу, обумовлює значимість маркетингових комунікацій у функціонуванні як самих підприємств ветмедицини, так і їх участі у ринкових відносинах. За таких умов маркетингові комунікації набувають особливого значення в інформованості підприємств і споживачів їх продукції. І не тільки. Вони стають важливим інструментом маркетингової діяльності, оскільки відслідковують комунікації між виробниками продукції, в т.ч. щодо ефективної участі їх в ринку, постачальниками сировини і споживачами. Завдяки маркетинговим комунікаціям забезпечується зворотний зв'язок з ринком продукції для ветмедицини, що дозволяє контролювати ситуацію на ринку, зокрема конкурентоспроможність поставленої продукції, а також формувати позитивний імідж підприємств, привертати увагу споживачів до їх продукції, відповідно, коригувати збутову діяльність, та і саму систему управління підприємством. Розвиток ринкових відносин визначає для підприємств необхідність існування в умовах нестабільного, постійно змінюваного зовнішнього середовища. Ринок припускає конкуренцію, високий динамізм цін, різку зміну ситуації для підприємства. У першу чергу, це позначається на кон'юнктурі ринку, а вона вже й визначає умови роботи підприємства й прямо впливає на економічні результати. Однією з проблем є відсутність досвіду й практики роботи в умовах конкуренції і змінюваної кон'юнктури ринку. Можна вважати, що для забезпечення стабільної участі підприємств в ринкових умовах необхідно сформувати таку стратегію своєї діяльності і розвитку, яка б забезпечувала необхідну маневреність участі в ринкових відносинах. А цього можна досягти за активної адаптації підприємств й ефективного управління процесами, які спрямовані на забезпечення бажаного результату діяльності на ринку продукції для ветмедицини.

Поняття адаптації досить широке і пов'язане з багатьма соціально-економічними сферами. Адаптація – це здатність своєчасно проводити адекватні зміни для корекції діяльності підприємства у відповідності до вимог зовнішнього середовища [1, с.32]. Аналізуючи публікації з досвіду роботи

окремих підприємств щодо їх адаптації до умов ринку, привертає увагу визначення адаптації підприємства як спроможність формувати його цілі та засоби їх досягнення за допомогою конкурентних переваг у змінних умовах ринкового середовища. Відповідно, досягнення підприємством визначених цілей можливе за рахунок розробки і впровадження системи адаптивного управління на всіх етапах діяльності підприємства, включаючи його участь в ринку продукції для ветмедицини. До найбільш виражених факторів, які впливають на роботу підприємств, відноситься кон'юнктура ринку, зміни якої безпосередньо впливають як на цілі, так і результативність діяльності підприємства, організацію його роботи.

Основними характерними ознаками кон'юнктури є мінливість, нерівномірність, суперечливість. І, щоб приймати правильні рішення, необхідно мати інформацію про ситуацію на ринку, відповідно вивчаючи її. Сучасний стан розвитку ринкових відносин орієнтує виробників продукції для ветмедицини на утвердження результативних дій щодо механізмів адаптації до ринкового середовища. Модернізація виробництв, випуск нової, якісної, конкурентоспроможної продукції і є проявом гарантій адаптуватися на ринку продукції. Тому і здатність підприємств успішно здійснювати економічну діяльність, в значній мірі, залежить від їх спроможності адаптуватися до змінних зовнішніх умов. Адаптація – це стан виробництва, який забезпечує рівновагу попиту та пропозиції на ринку, а виробник має можливість постійно підтримувати свої економічні показники у визначених межах на основі своєчасного і повного врахування у виробництві змін зовнішнього економічного середовища [2, с.18]. Пристосування підприємства до поточних змін досягається шляхом реалізації технологічних, економічних та організаційних інновацій, які не вимагають радикальної реформи способу господарювання.

До базової моделі адаптації слід віднести системно-структурний підхід, в якому адаптація характеризується як результат дії й взаємодії підприємців всіх рівнів, співробітників, задіяних у прийнятті управлінських рішень, включаючи маркетологів, менеджерів. І одним з пріоритетних завдань для них є утвердження іміджу свого підприємства на ринку продукції, що сприятиме формуванню довіри споживачів до її якості. Для цього слід активно використовувати можливості реклами, участь у міжнародних та національних виставках, а також практикувати ділові зустрічі із споживачами. Це закладається в плани маркетингових досліджень з відповідним їх аналізом і напрацюванням пропозицій для керівництва підприємством. У виконанні цієї роботи персонал, який безпосередньо контактує із споживачами, виступає як чинник маркетингових комунікацій. Маркетингові комунікації є одним із найважливіших засобів забезпечення зв'язку між підприємствами та споживачами продукції. Практично, маркетингові дослідження ринку неможливі без знання специфіки і механізмів дії комунікаційного процесу, який має бути присутнім і в системі адаптивного управління.

Успіх адаптації підприємства залежить і від спроможності вчасно зменшити ризик для підприємства від негативної зміни певних факторів в зовнішньому середовищі [3, с.46]. Ризик відображає рівень відхилення від реалізації поставлених цілей і отримання очікуваного результату, як і ступінь невдачі з урахуванням впливу керованих і некерованих чинників. Маркетингова інформація про ситуацію на ринку продукції для ветмедицини і тваринництва позитивно впливає і на роль керівництва підприємства в адаптації до зовнішнього середовища, прийняття ефективних і своєчасних заходів щодо змін, які відбуваються на ринку продукції, завчасного виявлення ситуаційних факторів, які породжують зміни.

Сьогодні для підприємств ветмедицини актуальним щодо адаптації до ринкових умов є надання виробничим підрозділам можливості впроваджувати гнучкі форми діяльності, що дозволить за широкого асортименту продукції порівняно швидко адаптуватись до умов ринку і змін, які мають місце у зовнішньому середовищі, в якому підприємство здійснює свою діяльність. Відпрацювання організаційної перебудови щодо форм діяльності може бути забезпечене за рахунок: об'єднання учасників єдиного технологічного процесу; нових, раціональних укрупнень структурних підрозділів підприємства, які виконують дублюючі функції; навчання кадрів, підвищення їх кваліфікації.

Адаптаційні можливості визначаються здатністю підприємств, як єдиної системи, накопичувати ресурси (матеріальні, нематеріальні, людські), що можуть гнучко використовуватися з метою пристосування до нестабільного, невизначеного, складного та неоднозначного середовища (внутрішнього і зовнішнього) в напрямі підвищення конкурентоспроможності підприємства та ефективності його соціально-економічної діяльності [1, с.33]. Адаптація на підприємстві реалізується шляхом формування адаптаційних процесів, які являють собою механізми адаптивного управління, тобто цілеспрямовану координацію адаптаційних, виробничих та управлінських відносин. В забезпеченні результативності цієї роботи, зокрема плануванні діяльності (оперативному і перспективному), важлива роль належить маркетингу. Саме через аналіз маркетингової інформації керівники і спеціалісти всіх рівнів підприємства можуть оперативно реагувати на будь-які зміни, що відбуваються на ринку. а це, в свою чергу, позитивно позначиться і на ефективності маркетингової інформації, яку можна оцінити як відношення результату її використання при прийнятті конкретних управлінських рішень на підприємстві до витрат.

1. Козак К.Б. Механізми адаптації підприємств агропромислового виробництва до траєкторії сталого економічного розвитку. *Економічний простір*. 2020. №162. С. 30-36. URL: https://doi.org/10.32782/2224-6282/162-5.

2. Карась А. Комплексна оцінка ринкової адаптації підприємства. *Таврійський науковий вісник. Серія: Економіка*. 2025 (25). С. 17-24. URL: https://doi.org/10.32782/2708-0366/2025.25.2.

3. Міщук Є.В., Голівер В.П. Управління процесами адаптації підприємств до зовнішнього середовища: новітні тенденції. *Агросвіт*. 2015. №6. С. 44-48. URL: http://www.agrosvit.info/pdf/6_2015/11.pdf.

ГРИЦУН ДМИТРО, здобувач вищої освіти
Науковий керівник – **ВОРОНЬКО-НЕВІДНИЧА ТЕТЯНА**, д.е.н, професор,
завідувач кафедри менеджменту ім. І. А. Маркіної,
Полтавський державний аграрний університет, м. Полтава

УДОСКОНАЛЕННЯ ЗБУТОВОЇ СТРАТЕГІЇ В УПРАВЛІННІ АГРАРНИМ ПІДПРИЄМСТВОМ ЗА СУЧАСНИХ УМОВ

Очевидно, що в умовах воєнного стану збутова діяльність аграрних підприємств зазнала суттєвих трансформацій, зумовлених порушенням усталених логістичних ланцюгів та зростанням рівня невизначеності зовнішнього середовища. Обмеження традиційних експортних маршрутів, зокрема морських перевезень і частини сухопутної інфраструктури, спричинило необхідність оперативного переорієнтування товарних потоків, що, у свою чергу, підвищило навантаження на альтернативні шляхи транспортування. У свою чергу, підвищення транспортних і страхових витрат стало наслідком зростання воєнних ризиків, дефіциту логістичних потужностей та ускладнення міжнародних перевезень. Це безпосередньо вплинуло на собівартість продукції та маржинальність аграрного бізнесу.

Нестабільність попиту на внутрішньому ринку пов’язана зі зниженням купівельної спроможності населення, міграційними процесами та структурними змінами у споживанні. Одночасно спостерігається зростання конкуренції за альтернативні канали реалізації, особливо в сегментах переробки та прямих продажів [6].

Високий рівень невизначеності зумовлює необхідність швидкого прийняття управлінських рішень, що вимагає гнучкості, адаптивності та впровадження сучасних інструментів стратегічного управління. Відтак, удосконалення збутової політики аграрного підприємства в сучасних умовах має ґрунтуватися на принципах диверсифікації, гнучкості та клієнтоорієнтованості. Диверсифікація каналів реалізації передбачає розширення присутності на внутрішньому ринку, розвиток власної або партнерської переробки, участь у кооперативних об’єднаннях, а також впровадження моделей прямих продажів кінцевим споживачам чи рітейл-мережам [2-3].

Важливим напрямом є розвиток довгострокових партнерських відносин із логістичними операторами, трейдерами та дистриб’юторами, що дозволяє зменшити трансакційні витрати та підвищити надійність постачань. Розширення присутності на ринках Європейського Союзу потребує адаптації продукції до європейських стандартів якості, безпечності та простежуваності, що водночас підвищує загальний рівень конкурентоспроможності підприємства.

Наразі цифрова трансформація є одним із ключових інструментів підвищення ефективності збутової діяльності. Використання CRM-систем забезпечує систематизацію клієнтської бази, аналіз історії взаємодії з

контрагентами та підвищення якості сервісу. Застосування електронних торговельних платформ розширює доступ до нових ринків і спрощує процедури укладання контрактів. Аналітика ринкових даних дозволяє прогнозувати попит, визначати оптимальні періоди реалізації продукції та формувати обґрунтовану збутову стратегію. Автоматизація документообігу та контрактування сприяє зниженню адміністративних витрат, мінімізації помилок і підвищенню оперативності управлінських процесів [4-5].

В умовах підвищеної турбулентності зовнішнього середовища важливою складовою збутової стратегії є ефективний ризик-менеджмент. Страхування аграрної продукції дозволяє частково компенсувати втрати, пов'язані з форс-мажорними обставинами. Хеджування цінових ризиків через використання форвардних контрактів або інших фінансових інструментів сприяє стабілізації доходів підприємства. Формування резервних каналів постачання та альтернативних логістичних маршрутів забезпечує безперервність реалізації продукції [1].

Ефективність реалізації удосконаленої збутової стратегії значною мірою залежить від організаційних перетворень. Підвищення кваліфікації менеджерів із продажу, розвиток їхніх аналітичних та комунікативних компетенцій сприяє підвищенню результативності переговорів і укладання контрактів. До того ж, упровадження системи ключових показників ефективності дозволяє об'єктивно оцінювати результати збутової діяльності та своєчасно коригувати стратегію. Формування антикризових команд швидкого реагування забезпечує оперативне вирішення проблем, пов'язаних із логістикою, контрактуванням та змінами ринкової кон'юнктури [1; 3].

Тож, комплексне впровадження зазначених заходів сприятиме зростанню стабільності грошових потоків і підвищенню фінансової стійкості підприємства. Диверсифікація каналів реалізації зменшить залежність від окремих ринків або контрагентів. Удосконалення збутової політики забезпечить підвищення конкурентоспроможності аграрного підприємства, зміцнення його позицій на внутрішньому та зовнішньому ринках і створення передумов для довгострокового стратегічного розвитку навіть в умовах воєнної нестабільності.

Таким чином, воєнний стан суттєво трансформував умови функціонування аграрних підприємств: порушення логістики, нестабільність експортних каналів, зростання витрат, валютні коливання та ризики втрати ринків збуту потребують переосмислення збутових стратегій. У сучасних умовах воєнного стану збутова стратегія аграрного підприємства має бути адаптивною, диверсифікованою та ризик-орієнтованою. Її удосконалення є ключовим фактором забезпечення фінансової стійкості, збереження виробничого потенціалу та довгострокового розвитку аграрного сектору.

1. Вараксіна О., Побіденна В., Гребеник Р. Управління ризиками в контексті економічної безпеки підприємства. *Економіка та суспільство*. 2023. (56). DOI:

https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-56-47
2. Воронько-Невіднича Т. В. Реклама і рекламна діяльність: навч. посіб.; Т. В. Воронько-Невіднича, Ю. П. Калюжна, В. Д. Хурдей. Полтава : РВВ ПДАА, 2018. 230 с.
3. Воронько-Невіднича Т.В., Іщенко М.В., Мирошник В.С. Аспекти удосконалення управління логістичною діяльністю підприємств. *Приазовський економічний вісник*. 2020. № 1 (18). С. 78–82. URL : http://pev.kpu.zp.ua/vypusk-1-18.
4. Коваль В., Вдовенко Н., Зось-Кіор М. Регулювання сільського розвитку для експорту органічної аграрної продукції в нових умовах розвитку міжнародної торгівлі та децентралізації. *Наукові записки Львівського університету бізнесу та права. Серія економічна. Серія юридична*. 2023. Вип. 38. С. 331-337. DOI: http://dx.doi.org/10.5281/zenodo.8409867.
5. Ходаківська О. В., Воронько-Невіднича Т.В., Собчишин В.М. Вплив галузевих особливостей на закупівлі матеріально-технічних ресурсів у системі управління потенціалом сільськогосподарських підприємств. *Вісник Полтавського державного аграрного університету (Серія «Економіка, управління та фінанси»).* 2024. Випуск 1. С. 9–14. URL : https://journals.pdau.poltava.ua/index.php/econom/article/view/22.
6. Antypenko, N., Arakelova, I., Zherdetska, L., Diatlova, Y., Diatlova, V., Derkach, J., Goncharenko, A., Voronko-Nevidnycha, T. Modeling of regional strategy of financial security management in the context of digitalization and migration risks. *Journal of Hygienic Engineering and Design*. 2022. №. 38, pp. 253-265. URL : https://www.scopus.com/inward/record.uri?eid=2-s2.0-85135516741&partnerID=40&md5=605f0748495345fa2a8928a36007f613

ГУЛИК ТЕТЯНА, к.е.н, доцент,
доцент кафедри економіки та підприємництва ім. Т.Г. Беня,
ШТАНЬКО РОМАН, здобувач вищої освіти
ННІ «ДМетІ» Український державний університет науки і технологій, м.Дніпро

ІНВЕСТИЦІЙНІ РИЗИКИ В УМОВАХ ЦИФРОВОЇ ТРАНСФОРМАЦІЇ МАРКЕТИНГУ ТА ЛОГІСТИКИ

У сучасних умовах розвитку економіки цифрова трансформація стає ключовим чинником підвищення ефективності бізнес-процесів. Особливо це стосується сфер маркетингу та логістики, де впровадження новітніх технологій суттєво змінює підходи до управління, аналізу даних і прийняття рішень. Водночас активна цифровізація породжує нові виклики, серед яких особливе місце займають інвестиційні ризики.

Інвестиційні ризики є невід'ємною складовою будь-якого інвестиційного процесу. Вони відображають ймовірність втрат або недоотримання очікуваного прибутку внаслідок невизначеності зовнішнього та внутрішнього середовища. У контексті цифрової трансформації ці ризики набувають нових форм, пов'язаних із швидкістю технологічних змін, кіберзагрозами, нестабільністю цифрових платформ та високою конкуренцією.

Цифрова трансформація маркетингу передбачає використання великих масивів даних, автоматизацію комунікацій із клієнтами, застосування штучного інтелекту та аналітичних інструментів. Інвестиції у такі технології можуть забезпечити значні конкурентні переваги, проте водночас супроводжуються ризиками неправильного вибору інструментів, невідповідності очікувань реальним результатам та швидкого морального старіння технологій. Крім того, значна залежність від цифрових каналів підвищує вразливість бізнесу до змін алгоритмів платформ і політик конфіденційності [1].

У сфері логістики цифровізація охоплює автоматизацію складських процесів, використання систем управління ланцюгами постачання, впровадження Інтернету речей (IoT) та блокчейн-технологій. Такі інновації дозволяють підвищити прозорість і ефективність операцій, однак потребують значних капіталовкладень. Інвестиційні ризики тут пов'язані з високою вартістю впровадження, технічними збоями, інтеграційними проблемами та необхідністю постійного оновлення інфраструктури [2, 3, с.94]..

Важливим аспектом є також оцінка інвестиційних ризиків. У сучасній практиці широко застосовуються як традиційні методи (аналіз чутливості, сценарний аналіз, дисконтовані грошові потоки), так і більш складні фінансові моделі, зокрема модель оцінки капітальних активів (CAPM) [4, с.3].. Однак у цифровому середовищі класичні підходи потребують адаптації, оскільки вони не завжди враховують специфіку швидких змін і високого рівня невизначеності.

Критичний аналіз наукових досліджень свідчить, що ефективність інвестицій значною мірою залежить від здатності підприємства інтегрувати

ризик-менеджмент у загальну стратегію розвитку. Особливо це актуально в умовах антикризового управління, коли підприємства змушені швидко реагувати на зміни ринку. У таких випадках інвестиційні рішення повинні прийматися з урахуванням не лише фінансових показників, але й стратегічних факторів, таких як гнучкість бізнес-моделі, рівень цифрової зрілості та адаптивність організації [5, с. 134].

Зниження інвестиційних ризиків у цифровій трансформації можливе за рахунок комплексного підходу. По-перше, важливим є проведення детального попереднього аналізу проєктів із урахуванням можливих сценаріїв розвитку подій. По-друге, необхідно диверсифікувати інвестиції, розподіляючи ресурси між різними технологічними рішеннями. По-третє, доцільно впроваджувати гнучкі методи управління проєктами, що дозволяють швидко коригувати стратегію в разі змін зовнішнього середовища.

Крім того, значну роль відіграє людський фактор. Кваліфікація персоналу, рівень цифрових компетенцій та готовність до змін безпосередньо впливають на успішність реалізації інвестиційних проєктів. Недостатня підготовка кадрів може призвести до неефективного використання технологій і, як наслідок, до зростання ризиків.

Таким чином, інвестиційні ризики в умовах цифрової трансформації маркетингу та логістики мають комплексний характер і потребують системного підходу до їх оцінки та управління. Підприємства, які здатні ефективно поєднувати інноваційний розвиток із продуманою ризик-стратегією, отримують значні конкурентні переваги та забезпечують стійке зростання в довгостроковій перспективі.

1. Гулик Т.В., Ковальов К.О. Оцінка ризику як складова аналізу інвестиційного проекту при розробці комплексної антикризової стратегії. Інфраструктура ринку. 2025. № 82. URL:http://www.marketinfr.od.ua/uk/82-2025
2. Короленко Н.В. Управління якістю логістичних процесів на підприємствах: інтегральна парадигма. Ефективна економіка. 2023. № 11. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2013_11_49
3. Калюжна Н.Г., Шеремет А.С. Логістична система України: актуальні проблеми та пріоритети відновлення. БІЗНЕСІНФОРМ. 2022. № 4. С. 90–96. URL:https://www.business-inform.net/export_pdf/business-inform-2022-4_0-pages-90_96.pdf
4. Гулик Т., Кравець В. Сфера застосування моделі CAPM у аналізі методів оцінки ризиків. Economy and Society, 2024. № 69. DOI: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-69-132
5. Гулик Т. В., Кербікова А. С., Дрофа Є. А. Аналіз наукової інформації та критичний аналіз наявних методичних положень про вплив ризику на ефективність інвестицій. *Науковий вісник Ужгородського національного університету.* Серія : *Міжнародні економічні відносини та світове господарство*. 2018. № 18(1). С. 133–136. URL:http://www.visnyk-econom.uzhnu.uz.ua/archive/18_1_2018ua/28.pdf

ГУЦАЛЮК ДАР'Я, здобувач вищої освіти
ЛЕЛЕКА ОЛЬГА, старший викладач кафедри маркетингу
Національний університет харчових технологій, м. Київ

РЕКЛАМА У ПОВСЯКДЕННОМУ ЖИТТІ ЛЮДИНИ: КОМУНІКАТИВНІ ТА СОЦІАЛЬНІ АСПЕКТИ

У сучасному інформаційному суспільстві реклама стала важливою частиною повсякденного життя. Вона супроводжує людину щодня на телебаченні, у соціальних мережах, у транспорті та просто на вулицях міста. Реклама є формою масової комунікації, яка не лише інформує про нові товари та послуги, але й впливає на наші потреби та уподобання. Через рекламу споживачі не тільки дізнаються про акції, новинки ринку чи спеціальні пропозиції, а й отримують уявлення про зручність, комфорт та трендовий спосіб життя. Завдяки цьому споживачі можуть робити більш усвідомлений вибір і орієнтуватися серед великої кількості послуг та товарів, які пропонуються щодня. Реклама викликає емоції, стимулює цікавість та заохочує до нового, а іноді навіть формує певний стиль життя, сприйняття моди чи популярних брендів [2].

У нашому повсякденному житті реклама супроводжує нас постійно: від ранкового перегляду новин у смартфоні до вечірньої прогулянки або поїздки в транспорті. Вона впливає не тільки на те, що ми купуємо, але й на те, як ми бачимо світ навколо. Яскраві банери, що рекламують новий одяг, косметику чи новий напій, часто викликають зацікавленість і бажання спробувати щось нове. При цьому реклама працює навіть тоді, коли ми її не помічаємо: вона формує уявлення про затишок, комфорт, гарний стиль та здоровий спосіб життя. Люди навіть не завжди помічають, що багато рішень стосовно наших покупок або звичок формуються під вплив рекламних повідомлень.

Реклама відіграє суттєву роль не лише у бізнесі, а й у житті суспільства. Вона демонструє, що є модним і актуальним, робить нові образи стилю та успіху, до яких прагне багато людей. Цей вплив часто відбувається на підсвідомому рівні: ми вибираємо продукти та послуги, які нам здаються актуальними або такими, що роблять життя приємнішим та простішим. Разом з тим реклама може не тільки переконувати, але й дарувати позитив або надихати. Креативні та жартівливі рекламні відео запам'ятовуються надовго, вони піднімають настрій та додають позитиву на весь день. Окрім інформативної сторони, реклама допомагає зрозуміти нам, що зараз вважається модним або важливим, впливає на культурні та соціальні орієнтири, а також формує підхід до відпочинку, організації події чи вибору подарунків. Таким чином, вона стає частиною нашого життя, впливаючи на наші емоції, звички та навіть світогляд.

Важливою особливістю сучасної реклами є її здатність працювати «невидимо». Вона формує уявлення про комфорт, затишок та стиль життя навіть тоді, коли людина не фокусує на ній свою пряму увагу.

Латентне засвоєння: споживачі часто не помічають, що їхні рішення щодо покупок або щоденні звички є результатом тривалого впливу рекламних повідомлень.

Створення асоціативних зв'язків: ми схильні обирати продукти, які підсвідомо здаються нам актуальними або такими, що здатні зробити життя простішим. Реклама вибудовує стійкий емоційний зв'язок між брендом та певним психологічним станом (наприклад, відчуттям безпеки чи належності до певної групи).

Реклама виконує функцію психологічного навігатора в сучасному суспільстві. Вона допомагає людині:

Зрозуміти соціальні норми: через рекламні сюжети транслюються актуальні культурні та соціальні орієнтири.

Синхронізуватися з часом: реклама підказує, що вважається відповідним сучасному способу життя, полегшуючи процес пристосування до швидких змін у світі.

Знайти баланс: вона допомагає індивіду знаходити компроміс між власними потребами та цінностями, які пропагує суспільство.

Таким чином, психологія сприйняття реклами базується на переході від механічного інформування до глибокого емоційного та ціннісного залучення споживача, що робить її невід'ємною частиною індивідуального світогляду.

Отже, сьогодні реклама стала значно більше, ніж просто інструмент для просування товарів і послуг. Вона поєдналася з повсякденністю, впливаючи на поведінку, звички, уподобання та вибори людини, часто непомітно формуючи наші рішення. Ми щодня взаємодіємо з рекламою: бачимо її в соціальних мережах, телебаченні, білбордах та ще багато іншого. Її роль виходить за межі інформаційності – реклама формує емоційний зв'язок із брендами, задає тренди й підказує, що є комфортним і відповідним сучасному способу життя. Вона може розважати, інформувати, надихати та спонукати до змін.

Крім цього, реклама виконує значну психологічну й культурну функцію. Вона формує уявлення про цінності та стандарти, впливає на уподобання та смаки людей, а іноді навіть визначає їхній спосіб життя. Завдяки рекламі ми краще розуміємо соціальні норми і сучасні тенденції, що полегшує пристосування до змін у світі. Тож її значення не можна недооцінювати, адже вона залишає помітний слід у нашому житті та допомагає знаходити баланс між особистими та суспільними цінностями.

1. Разумова Г. В., Гнатченко О. В. Психологічні механізми впливу реклами на споживача. *Східна Європа: економіка, бізнес та управління*. 2020. Вип. 1(24). С. 138–144.
2. Семененко О. Реклама як форма масової комунікації. *Вісник Одеського національного університету. Філологія.* 2023. № 1(27). С. 72–81.

ДАНИЛЮК ОЛЕКСАНДР аспірант
Науковий керівник – **ТЯГУНОВА НАТАЛІЯ**, к.е.н, професор,
Хмельницький кооперативний торговельно-економічний інститут
м. Хмельницький

ЕВОЛЮЦІЯ МАРКЕТИНГОВИХ СТРАТЕГІЙ ІТ-КОМПАНІЙ У ПЕРІОД ЦИФРОВОЇ ТРАНСФОРМАЦІЇ ЕКОНОМІКИ

Сучасний етап розвитку світової економіки характеризується тотальною цифровою трансформацією, де ІТ-галузь виступає головним каталізатором змін. Сектор інформаційних технологій володіє унікальною специфікою: він одночасно створює інструменти цифровізації та є найбільш динамічним середовищем для їхнього тестування та впровадження.

В умовах жорсткої глобальної конкуренції традиційні маркетингові стратегії ІТ-компаній (масові холодні розсилки, пряма реклама, участь у спеціалізованих коференціях, контексна реклама) демонструють критичне зниження конверсії. Сучасний замовник ІТ-послуг (як у сегменті B2B, так і B2C) перевантажений інформацією і має високий рівень недовіри до прямих продажів. Це зумовлює еволюцію маркетингових підходів в ІТ: від агресивної лідогенерації до формування довгострокових партнерських відносин, що базуються на глибокій аналітиці даних та експертному лідерстві.

Цифрова епоха змінює підхід до ведення бізнесу, а також вимоги до використовуваних інформаційних технологій: систем управління маркетингом, продажами і сервісом; телефонії і мессенджерам; системам документообігу і управління персоналом; облікових систем і безлічі інших корпоративних додатків [1].

Маркетингова стратегія сучасних ІТ-компаній зазнала глибокої еволюції, розділившись за двома основними бізнес-моделями: сервісна (аутсорсинг, аутстафінг) та продуктова (SaaS, програмні продукти). Проте для обох моделей спільним є перехід від інтуїтивного маркетингу до точного, вимірюваного та автоматизованого.

Еволюція B2B-маркетингу в сервісних ІТ-компаніях: від спаму до ABM. Раніше аутсорсингові компанії покладалися на масові розсилки у LinkedIn та холодні дзвінки. Цифрова еволюція призвела до впровадження стратегії Account-Based Marketing (ABM) - маркетингу ключових клієнтів [2]. Суть ABM полягає в тому, що кожен цільовий клієнт (великий банк, логістичний гігант, ритейл-мережа) розглядається як окремий ринок. Замість загальних підходів компанія розробляє індивідуальне рішення під конкретні потреби та технологічний стек потенційного замовника. Це дозволяє суттєво скоротити цикл укладання угод та збільшити середній чек.

Еволюція продуктового маркетингу: концепція Product-Led Growth (PLG) Продуктові ІТ-компанії відмовляються від класичної вирви продажів, де маркетинг «приводить» ліда, а менеджери його «закривають». Новим стандартом стала стратегія Product-Led Growth (PLG) - зростання, кероване

самим продуктом [3]. У цій моделі продукт (додаток, платформа) є головним рушієм маркетингу. Компанії пропонують безкоштовні версії або пробні періоди. Якщо інтерфейс зручний, а цінність продукту очевидна одразу, користувач автоматично конвертується у платного клієнта без залучення відділу продажів. Прикладами успішної реалізації PLG є Slack, Canva та Grammarly.

Зміна контент-стратегій: експертне лідерство. В IT продається не просто код, а інтелектуальний капітал. Тому пряма реклама поступається місцем створенню глибокого технічного контенту. Еволюція стратегії передбачає побудову іміджу IT-компанії як галузевого експерта через:

1. публікацію розгорнутих технічних кейсів та результатів власних досліджень;
2. Ведення корпоративних блогів на авторитетних світових платформах (Medium, HackerNoon, TechCrunch);
3. Активну участь технічних лідерів компанії (CTO, Solution Architects) у профільних конференціях та вебінарах.

Конвергенція клієнтського та HR-маркетингу Унікальною рисою IT-галузі є дефіцит висококваліфікованих кадрів. Тому цифрова маркетингова стратегія IT-компанії сьогодні має два рівнозначних вектори: залучення клієнтів та залучення розробників. Бренд роботодавця розвивається за тими ж канонами, що й споживчий бренд: через таргетовану рекламу, PR у соціальних мережах, розвиток корпоративної культури та автоматизацію рекрутингових процесів. Негативні відгуки співробітників на платформах на кшталт Glassdoor можуть зашкодити не лише найму, а й підписанню контрактів із замовниками.

Дата-центричність та KPI IT-маркетингу. Цифрова трансформація перетворила IT-маркетинг на точну науку. Компанії оперують даними у реальному часі для оцінки ефективності стратегії. Основними критеріями успішності в IT є специфічні метрики [4]:

1. LTV (Lifetime Value) – життєвий цикл клієнта (прибуток за весь час роботи);
2. CAC (Customer Acquisition Cost) – вартість залучення клієнта;Churn Rate - показник відтоку користувачів (критичний для SaaS);
3. MRR / ARR - щомісячний / щорічний регулярний дохід.

Економічно стійка маркетингова стратегія IT-компанії базується на формулі, де довічна цінність клієнта повинна щонайменше втричі перевищувати витрати на його залучення

Підсумовуючи, можна стверджувати, що еволюція маркетингових стратегій IT-компаній в період цифрової трансформації економіки полягає у переході від масових продажів до алгоритмізованої персоналізації та експертного лідерства. Сучасний IT-маркетинг поєднує в собі креативну складову із дата-інжинірингом. Успіх IT-бізнесу на світовому ринку сьогодні визначається не розміром рекламного бюджету, а швидкістю обробки поведінкових даних клієнтів, якістю продуктового досвіду та авторитетом

бренду компанії в професійному середовищі.

1. Краус Н. М., Голобородько О. П., Краус К. М. Цифрова економіка: тренди та перспективи авангардного характеру розвитку. *Ефективна економіка*. 2018. № 1. – URL: http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=6047 (дата звернення: 14.03.2026).
2. ABX Series: What is account-based experience? Bluemelon (2022). [Електронний ресурс], URL: https://bluemelondesign.com/content-marketing/abx-series-whatis-account-based-experience / (дата звернення 15.03.26)
3. Bush J. Product-Led Growth: How to Build a Product That Sells Itself. ProductLed Press, 2021. 284 p.
4. Harvard business school: LTV/CAC Ratio: What It Is & How to Calculate It (2025). [Електронний ресурс], URL: https://online.hbs.edu/blog/post/ltv-cac / (дата звернення 15.03.26)

ДЕРИКОН ВЛАДИСЛАВ, здобувач вищої освіти
Науковий керівник – **ЗАГОРЯНСЬКА ОЛЕНА**, к. е. н, доцент
Національний університет імені Михайла Остроградського, м. Кременчук

ЦИФРОВІ ІНСТРУМЕНТИ МАРКЕТИНГУ ЯК ФАКТОР ОПТИМІЗАЦІЇ ЛОГІСТИЧНИХ ПРОЦЕСІВ

В умовах сучасної економіки маркетинг і логістика перестали бути окремими сферами діяльності підприємства. Цифрова трансформація бізнес-процесів дозволяє об'єднати ці напрями в єдину систему, де інформація про потреби клієнта миттєво передається до служби доставки та складу. Це особливо важливо для українського бізнесу, який зараз змушений працювати в умовах нестабільності та шукати нові шляхи зниження витрат.

Використання Big Data у маркетингу дозволяє прогнозувати попит на товари з високою точністю. Завдяки цьому логістичні підрозділи можуть заздалегідь планувати завантаження складів та маршрути транспорту, уникаючи залишків продукції, що не продається. Наприклад, впровадження CRM-систем, інтегрованих із системами управління складом (WMS), дає змогу бачити рух товару в реальному часі від моменту кліку покупця на сайті до отримання ним посилки [1]. Так прикладом цифрової трансформації в Україні є компанія Нова Пошта, яка успішно інтегрувала мобільний додаток із системою керування складами (WMS). Це дозволяє клієнту не лише відстежувати рух товару в реальному часі, а й отримувати актуальні сповіщення про статус доставки, а також миттєво оцінювати якість обслуговування. Таким чином формується замкнений цикл зворотного зв'язку, що сприяє постійному вдосконаленню логістичних процесів і підвищенню рівня сервісу.

Для наочнішого порівняння традиційного та цифрового підходів до управління маркетингом і логістикою доцільно узагальнити їх основні характеристики у вигляді таблиці.

Таблиця – **Порівняння традиційного та цифрового підходів до взаємодії маркетингу та логістики**

Параметр порівняння	Традиційний підхід	Цифровий підхід
Зв'язок між відділами	Окремі звіти, передача даних із затримкою	Інтегровані хмарні платформи (ERP, CRM)
Прогнозування попиту	На основі минулих періодів (інтуїтивно)	Прогнозні моделі на базі ШІ та Big Data
Відстеження товару	Тільки на ключових етапах (склад/доставка)	Моніторинг у реальному часі (Real-time tracking)
Зворотний зв'язок	Опитування, тривалий збір скарг	Миттєвий аналіз відгуків через чат-боти та соцмережі

Важливим аспектом цифрової трансформації є повна автоматизація збору та обробки зворотного зв'язку від кінцевого споживача. Сучасні маркетингові

інструменти, такі як інтелектуальні чат-боти, системи автоматичного аналізу тональності тексту (Sentiment Analysis) та інтерактивні опитування, дозволяють отримувати дані в режимі реального часу. Це дає змогу логістичним підрозділам не просто фіксувати факт незадоволення клієнта, а оперативно виявляти конкретні «вузькі місця» у ланцюгу постачання [2]. Компанія Amazon активно використовує алгоритми «передбачуваного завантаження» (Anticipatory Shipping). Система аналізує великі обсяги даних (Big Data), зокрема історію покупок, поведінку користувачів і пошукові запити, після чого починає транспортування товару на склади, розташовані ближче до потенційного клієнта, ще до моменту оформлення замовлення. Такий підхід дозволяє значно скоротити час доставки, оптимізувати логістичні маршрути та зменшити витрати на зберігання товарів.

Наприклад, якщо система аналізу відгуків фіксує повторювані скарги на пошкодження товару в певному регіоні, менеджмент може миттєво ідентифікувати проблему: від неякісного пакування на конкретному складі до порушення умов транспортування локальним перевізником. Такий підхід робить бізнес-процеси надзвичайно гнучкими, перетворюючи логістику з пасивної функції доставки на активний інструмент підтримки лояльності споживачів.

Особливу увагу в контексті цифровізації слід приділити впровадженню алгоритмів машинного навчання. Ці технології дозволяють створити замкнений цикл між складськими запасами та маркетинговою активністю. Інтегрована система управління здатна автоматично коригувати рекламні кампанії залежно від актуальних залишків на складах без участі людини.

Механізм такої синергії працює наступним чином: якщо інтелектуальна система складського обліку (WMS) фіксує критичний надлишок певного товару або наближення терміну його придатності, вона автоматично подає сигнал маркетинговій платформі. У відповідь на це система миттєво запускає таргетовану рекламу, персоналізовані e-mail розсилки або генерує акційні пропозиції саме для тих сегментів аудиторії, які мають найвищу схильність до покупки цього продукту. Це не лише стимулює збут, а й суттєво розвантажує логістичні потужності, оптимізуючи витрати на зберігання та мінімізуючи ризики затарювання складів [3]. Ритейлер Zara використовує інтегровану інформаційну систему, у якій дані про продажі в магазинах щоденно передаються до виробничих підрозділів і логістичних центрів. Це дозволяє компанії оперативно реагувати на зміни попиту, оновлювати асортимент до двох разів на тиждень і значно знижувати ризики перевантаження складів неліквідною продукцією, забезпечуючи ефективну синергію між маркетингом і логістикою.

Таким чином, цифровізація маркетингу та логістики не просто спрощує рутинну роботу персоналу, а формує принципово нову модель управління, відому як Data-Driven Management (управління на основі даних). У такій моделі кожне стратегічне чи оперативне рішення базується не на інтуїції керівника, а

на точних математичних розрахунках та об’єктивних даних.

Це дозволяє підприємству не лише швидше адаптуватися до змін ринкового середовища, а й працювати на випередження. Інтеграція цифрових інструментів у маркетингові та логістичні процеси підвищує загальну конкурентоспроможність бізнесу, забезпечуючи його сталий розвиток та стійкість до зовнішніх економічних викликів [4].

1. Big Data аналітика: як її використовують у бізнесі. *NovaTalks*. URL: https://novatalks.com.ua/ua/blog/big-data-analityka-ta-yak-yiyi-vykorystovuyut/ (дата звернення: 17.03.2026).
2. Аналіз настроїв у відгуках клієнтів. *Microsoft Learn*. URL: https://learn.microsoft.com/uk-ua/dynamics365/customer-insights/data/sentiment-analysis (дата звернення: 18.03.2026).
3. AI and Machine Learning in WMS. *WMSOne*. URL: https://www.wmsone.io/ai-and-machine-learning/ (дата звернення: 18.03.2026).
4. Data-driven decisions: Elevating logistics through analytics and management. *Logistics Executive*. URL: https://www.logisticsexecutive.com/2024/05/20/data-driven-decisions-elevating-logistics-through-analytics-and-management/ (дата звернення: 19.03.2026)

ДІДУР КАТЕРИНА., к.е.н., доцент, доцент кафедри економіки
Дніпровський державний аграрно-економічний університет, м. Дніпро

ЦИФРОВА ТРАНСФОРМАЦІЯ ЯК ЧИННИК АДАПТИВНОСТІ ТА СТІЙКОСТІ ПІДПРИЄМСТВ АГРОПРОДОВОЛЬЧОГО СЕКТОРУ В УМОВАХ РИНКОВИХ ДИСБАЛАНСІВ

Стабільне функціонування продовольчого ринку становить одну з фундаментальних передумов підтримання національної безпеки та макроекономічної збалансованості. Сукупність воєнних загроз, руйнування інфраструктурних вузлів і варіативність виробничих параметрів аграрної сфери формують середовище підвищеної невизначеності, у межах якого визначального значення набуває здатність підприємств до оперативної структурної трансформації. Гарантування продовольчої безпеки за подібних умов пов'язане не лише з обсягами фізичної пропозиції харчових ресурсів, а й з інституційною спроможністю виробничо-логістичних контурів підтримувати безперервність товароруху та відносну цінову рівновагу. Підприємницькі структури, орієнтовані на адаптивні моделі розвитку, демонструють здатність швидко реагувати на порушення логістичних зв'язків, змінювати виробничу спеціалізацію та стабілізувати потоки продукції. Синергетичне поєднання інноваційних управлінських технологій, гнучких організаційних конфігурацій, ризик-менеджменту й стратегічного фінансового планування формує інтегральну стійкість аграрного виробництва до екзогенних шоків.

Адаптивність господарюючих суб'єктів проявляється через здатність до оперативної модифікації виробничих параметрів, оптимізації ресурсних пропорцій та трансформації асортиментної структури відповідно до коливань платоспроможного попиту. Умови воєнної економіки підсилюють функціональну вагу такої характеристики, оскільки руйнування транспортних коридорів або перебої у постачанні сировини потребують негайної реорганізації операційних алгоритмів. Підприємства, діяльність яких базується на адаптивних управлінських концепціях, вирізняються меншою чутливістю до цінових флуктуацій і здатністю підтримувати фінансову рівновагу навіть у фазах нестійкої кон'юнктури [3].

Інструментальною основою формування адаптивної поведінки виступає сценарне планування, що забезпечує моделювання альтернативних траєкторій розвитку економічного середовища та вибір оптимальних стратегічних рішень. Інтеграція сценарного аналізу з методологією реальних опціонів розширює аналітичні можливості стратегічного менеджменту завдяки оцінюванню економічної доцільності варіантів масштабування, тимчасової консервації або диверсифікації виробничої діяльності залежно від трансформації зовнішніх параметрів. Інформаційне забезпечення подібної моделі ґрунтується на цифрових системах прогнозування попиту, аналітичних інструментах обробки великих масивів даних та автоматизованих платформах управління виробничими процесами.

Маркетинговий вимір адаптивного розвитку формує аналітичну базу стратегічної гнучкості підприємств. Застосування поведінкової аналітики, алгоритмів машинного навчання та систем прогнозування споживчої динаміки дозволяє ідентифікувати структурні зрушення попиту на ранніх стадіях їх виникнення. Подібна аналітична інфраструктура надає можливість коригувати виробничі програми, конфігурації логістичних маршрутів і параметри ціноутворення з урахуванням територіальної диференціації платоспроможності населення. Посилення ролі локалізованих маркетингових стратегій у періоди нестабільності пояснюється фрагментацією ринкового простору та зростанням регіональної варіативності споживчих структур.

Організаційний аспект адаптивності передбачає глибоку трансформацію управлінських архітектур і розвиток міжфункціональних команд оперативного реагування. Використання матричних управлінських конфігурацій, цифрових платформ координації операційних процесів і гнучких проєктних структур сприяє підвищенню швидкості прийняття рішень та мінімізації інерційності управлінських реакцій. Інституційним підґрунтям таких змін виступають інноваційно орієнтована корпоративна культура, зростання кваліфікаційного потенціалу персоналу та мотиваційні механізми залучення працівників до трансформаційних процесів.

Фінансова складова адаптивного розвитку охоплює оптимізацію капітальної структури, формування ліквідних буферів і диференційований розподіл інвестицій між виробничими та технологічними напрямами. Диверсифікація доходних потоків і каналів постачання знижує залежність підприємств від окремих сегментів ринку та підвищує їхню стійкість до кон’юнктурних коливань. Додатковим стабілізаційним механізмом виступає використання страхових інструментів, включно з параметричними моделями, орієнтованими на компенсацію втрат у разі реалізації визначених ризикових тригерів.

Інтеграція підприємств у регіональні продовольчі системи забезпечує підвищення ефективності використання ресурсів і скорочення логістичних витрат. Кластеризація агропродовольчих структур сприяє територіальній концентрації виробничих, переробних і науково-технологічних елементів, формуючи ефект взаємного підсилення економічних результатів. Емпіричні спостереження функціонування аграрних підприємств у кризових умовах засвідчують здатність кластерних конфігурацій підтримувати виробничу активність навіть за наявності інфраструктурних обмежень [2].

Логістичний вимір адаптивних стратегій визначає безперервність товароруху та стабільність продовольчих потоків. Формування гнучких логістичних мереж спирається на принципи мультиканальності транспортування, резервування маршрутів і створення децентралізованих складських вузлів швидкого реагування. Алгоритмічна оптимізація маршрутів у режимі реального часу, супутниковий моніторинг перевезень і використання блокчейн-технологій для контролю походження продукції підвищують

прозорість і надійність ланцюгів постачання. Модульна логістична інфраструктура, здатна функціонувати за умов часткової втрати транспортних вузлів, набуває статусу критичного елементу стійкості продовольчого ринку.

Комплексне узагальнення практичних кейсів демонструє залежність результативності адаптивних моделей від узгодженості стратегічного планування, цифрових технологій, ризик-менеджменту та людського капіталу. Високий рівень адаптивності статистично корелює з диверсифікацією виробничих спеціалізацій, оскільки зменшення монокультурної концентрації обмежує масштаб системних втрат у кризових фазах. Підприємства, що функціонують у межах подібних моделей, зберігають виробничу активність у критичних ситуаціях і підтримують стабільність продовольчого забезпечення населення.

Цифрова трансформація бізнес-процесів формує якісно іншу парадигму управління підприємствами, зміщуючи акцент із реактивних рішень на проактивне прогнозування. Інтеграція ERP-систем із платформами управління ланцюгами постачання та клієнтськими базами даних створює єдиний інформаційний простір прийняття рішень, заснований на синхронізованій аналітиці. Технології Internet of Things забезпечують можливість моніторингу параметрів виробничого середовища, технічного стану обладнання та переміщення продукції у режимі реального часу, тоді як застосування цифрових двійників виробничих систем дозволяє моделювати альтернативні сценарії функціонування підприємств без втручання у фактичні процеси, підвищуючи точність стратегічного прогнозування.

Систематичний моніторинг ключових індикаторів результативності діяльності забезпечує своєчасну ідентифікацію відхилень від цільових параметрів і коригування управлінських стратегій. До переліку таких індикаторів належать коефіцієнти операційної стійкості, показники логістичної надійності, рівень диверсифікації каналів збуту та індекси відновлюваності виробництва після кризових подій. Розвиток професійних компетентностей персоналу формує внутрішній потенціал швидкої адаптації підприємств до структурних трансформацій ринкового середовища.

Взаємодія бізнес-структур із державними інституціями, міжнародними організаціями та фінансовими інститутами розвитку розширює можливості модернізації інфраструктури та технологічного оновлення виробництва. Інструментарій публічно-приватного партнерства забезпечує залучення інвестицій у логістичні потужності, цифрові платформи управління та інноваційні агротехнології, тоді як координація дій учасників ринку у кризових ситуаціях підтримує безперервність продовольчих потоків.

Синергетична взаємодія маркетингових інструментів, адаптивних логістичних систем і цифрових технологій формує новий тип економічної стійкості підприємств, у межах якого ключовим ресурсом виступає швидкість обробки інформації та ухвалення управлінських рішень. Високий рівень цифрової інтегрованості господарюючих суб’єктів асоціюється зі зниженням

амплітуди виробничих коливань, прискореним відновленням операційної діяльності після шоків і підвищенням ефективності перерозподілу ресурсів між ринковими сегментами. У макроекономічній площині подібна трансформація сприяє згладжуванню дисбалансів попиту і пропозиції, посиленню структурної стабільності продовольчого ринку та зміцненню архітектури продовольчої безпеки держави.

1. Григор'єва Х. Продовольча безпека України: удосконалення законодавства в умовах воєнних, євроінтеграційних та екологічних викликів. Луцьк. Вежа-Друк. 2024. 228 с.
2. Дідур К. М. Продовольча безпека України, як один із пріоритетів розвитку глобальної економіки. Ефективна економіка. 2023. № 5. С. 29-38.
3. Кашка Д. В., Кінаш І. П. Наукові підходи до розгляду поняття «адаптивне управління». Актуальні проблеми економіки. 2025. Т. 1. С. 45-52.
4. Микита Д. Адаптивні бізнес-стратегії за умов війни та їхній вплив на стійкість підприємств. Вісник Академії економічних наук України. 2025. Вип. 2. С. 34-42.

ДОВГАНЬ АННА, здобувачка вищої освіти
Науковий керівник – **ПОНОМАРЕНКО ІГОР**, к.е.н, доцент,
доцент кафедри маркетингу
Державний торговельно-економічний університет, м. Київ

ВИКОРИСТАННЯ КЛІЄНТСЬКОЇ АНАЛІТИКИ У ЦИФРОВОМУ МАРКЕТИНГУ ПІДПРИЄМСТВА

У сучасному цифровому середовищі дані про клієнтів стають одним із ключових ресурсів підприємства, що забезпечує формування ефективних маркетингових стратегій та підвищення конкурентоспроможності. Одним із ключових інструментів цифрового маркетингу є клієнтська аналітика, яка дозволяє підприємствам аналізувати поведінку споживачів, їхні потреби та уподобання, що сприяє прийняттю обґрунтованих управлінських рішень.

Клієнтська аналітика – це аналіз даних клієнтів і їх поведінки, спостереження за динамікою і прийняття управлінських рішень на підставі отриманих результатів. Тобто це системний підхід, який передбачає збір, обробку та аналіз даних про клієнтів з метою отримання цінної інформації для оптимізації маркетингових стратегій. Джерелами таких даних можуть бути CRM-системи, соціальні мережі, веб-аналітика, історія покупок, мобільні додатки та інші цифрові канали взаємодії зі споживачами. Використання таких даних сприяє глибшому розумінню поведінки клієнтів та прогнозуванню їхніх майбутніх потреб. Результатом використання клієнтської аналітики є формування детального портрета клієнта, і чим він якісніший, тим точніше бренд або компанія розуміє, як залучати й утримувати покупців, сегментувати аудиторію і працювати з нею [1].

Важливою складовою клієнтської аналітики є сегментація клієнтів. Завдяки аналізу даних підприємства можуть розподіляти споживачів на окремі групи за різними критеріями: демографічними характеристиками, поведінкою, частотою покупок, рівнем витрат тощо. Це дає можливість розробляти більш персоналізовані маркетингові пропозиції, що підвищує ефективність рекламних кампаній та сприяє формуванню довготривалих відносин із клієнтами. Крім того, це забезпечує більш ефективне використання маркетингового бюджету.

Використання клієнтської аналітики дозволяє підприємствам оцінювати ефективність маркетингових заходів. За допомогою сучасних аналітичних інструментів можна відстежувати показники конверсії, рівень залученості користувачів, ефективність рекламних каналів та інші важливі метрики. На основі цих даних підприємства можуть коригувати маркетингові стратегії та оптимізувати розподіл ресурсів.

Значну роль у розвитку клієнтської аналітики відіграють сучасні технології. Для аналізу клієнтських даних підприємства використовують різноманітні інструменти цифрової аналітики, зокрема Google Analytics, CRM-системи, системи управління маркетинговими кампаніями, а також платформи аналізу Big Data та технології штучного інтелекту. Використання цих

технологій дозволяє обробляти великі обсяги інформації та отримувати більш точні прогнози щодо поведінки клієнтів. Наприклад, системи машинного навчання застосовуються в процесі аналізу великих обсягів даних про корпоративних клієнтів з метою визначення трендів взаємодії та передбачення майбутніх дій та потреб таких клієнтів [2].

Існує велика кількість алгоритмів штучного інтелекту, які дозволяють обробляти комплексну інформацію з метою ідентифікації прихованих взаємозв'язків та взаємозалежностей. Обравши відповідний метод машинного навчання, компанія отримує можливість на основі отриманих результатів оптимізувати маркетингову стратегію та досягти ефективних результатів у довгостроковій перспективі. Зокрема, кластеризація даних дозволяє сегментувати контент TikTok-акаунтів за рівнем залученості, виявляючи найефективніші формати для конкретних брендів. Алгоритми на кшталт Random Forest чи XGBoost здатні прогнозувати кількість лайків та репостів на основі характеристик відео, що дає змогу заздалегідь планувати успішні кампанії. Аналіз часових рядів допомагає визначити оптимальні дні та часи публікацій, максимізуючи охоплення цільової аудиторії. У підсумку, інтеграція таких ШІ-методів не лише підвищує ROI маркетингових зусиль, а й створює конкурентне перевагу у динамічній середовищі соціальних мереж.

У результаті застосування клієнтської аналітики підприємства отримують низку важливих переваг: підвищення ефективності маркетингових кампаній, зростання рівня задоволеності клієнтів, збільшення обсягів продажів та зміцнення конкурентних позицій на ринку. Водночас важливим аспектом є забезпечення конфіденційності та безпеки персональних даних клієнтів, що потребує дотримання відповідних нормативних вимог та етичних стандартів [3].

Отже, клієнтська аналітика є важливим інструментом цифрового маркетингу підприємства, який дозволяє більш ефективно використовувати інформаційні ресурси для прийняття управлінських рішень. Її впровадження сприяє підвищенню результативності маркетингової діяльності, зростанню рівня лояльності та задоволеності клієнтів, а також забезпечує підвищення ефективності маркетингових заходів підприємства в умовах цифровізації бізнесу. Досягнення оптимальних результатів передбачає збір та аналіз даних на постійній основі. В умовах активного запровадження інновацій та турбулентності зовнішнього економічного середовища підприємство повинно безперервно здійснювати моніторинг конкурентного середовища та відстежувати зміни у поведінці цільової аудиторії.

1. Дяченко, Є. Ю., & Фреюк, О. В. (2021). Клієнтська аналітика в управлінні продажем. About the problems of practice, science and ways to solve them, 14, 103.
2. Федорченко А. В. Особливості використання машинного навчання у веб-аналітиці [Електронний ресурс] / А. В. Федорченко, І. В. Пономаренко // Приазовський економічний вісник. – 2020. – Вип. 6 (23). – С. 162-165. – Режим доступу: http://pev.kpu.zp.ua/vypusk-23
3. Цифрова економіка : підручник / Т. І. Олешко, Н. В. Касьянова,С. Ф. Смерічевський та ін. – К. : НАУ, 2022. – 200 с.

ДОВНІЧ ЄВГЄНІЯ, здобувачка вищої освіти
Науковий керівник – **ПОНОМАРЕНКО ІГОР**, к.е.н, доцент,
доцент кафедри маркетингу
Державний торговельно-економічний університет, м. Київ

ВИКОРИСТАННЯ АНАЛІТИКИ КЛІЄНТСЬКИХ ДАНИХ У ЦИФРОВОМУ МАРКЕТИНГУ ПІДПРИЄМСТВА

У сучасних умовах цифровізації економіки підприємства активно використовують інструменти цифрового маркетингу для взаємодії з клієнтами. Важливим елементом підвищення ефективності маркетингових комунікацій є аналіз клієнтських даних, який дозволяє краще розуміти поведінку споживачів, прогнозувати їхні потреби та персоналізувати маркетингові пропозиції.

Аналітика клієнтських даних передбачає систематичне збирання, обробку та інтерпретацію інформації про клієнтів з різних цифрових каналів: вебсайтів, соціальних мереж, CRM-систем, електронної пошти та інших платформ. Завдяки цьому підприємства отримують можливість приймати обґрунтовані маркетингові рішення на основі фактичних даних [1].

Згідно з дослідженнями у сфері маркетингової аналітики, використання великих масивів даних (Big Data) дозволяє підвищити ефективність маркетингових кампаній, покращити сегментацію аудиторії та оптимізувати витрати на рекламу [2]. Крім того, застосування аналітичних інструментів сприяє формуванню більш точних прогнозів поведінки клієнтів.

Основними джерелами клієнтських даних у цифровому маркетингу є:

- аналітика вебсайтів (Google Analytics та інші системи);
- дані CRM-систем;
- активність користувачів у соціальних мережах;
- результати email-маркетингових кампаній;
- поведінкові дані з онлайн-магазинів.

Використання цих джерел дозволяє формувати повне уявлення про клієнтський досвід та оптимізувати маркетингові стратегії підприємства. У цифровому маркетингу аналітика клієнтських даних застосовується для вирішення різних управлінських та маркетингових завдань.

Сучасні компанії активно використовують маркетингову аналітику для підвищення точності комунікацій з клієнтами. Наприклад, аналіз даних про поведінку користувачів на вебсайті дозволяє визначити найбільш популярні товари або сторінки, що сприяє оптимізації структури сайту та підвищенню конверсії [3].

Використання аналітики клієнтських даних позитивно впливає на ключові показники маркетингової діяльності підприємства. До таких показників належать рівень конверсії, рівень утримання клієнтів та ефективність рекламних кампаній. На рисунку 1 представлено умовну динаміку впливу використання аналітики даних на ефективність маркетингових показників

підприємства.

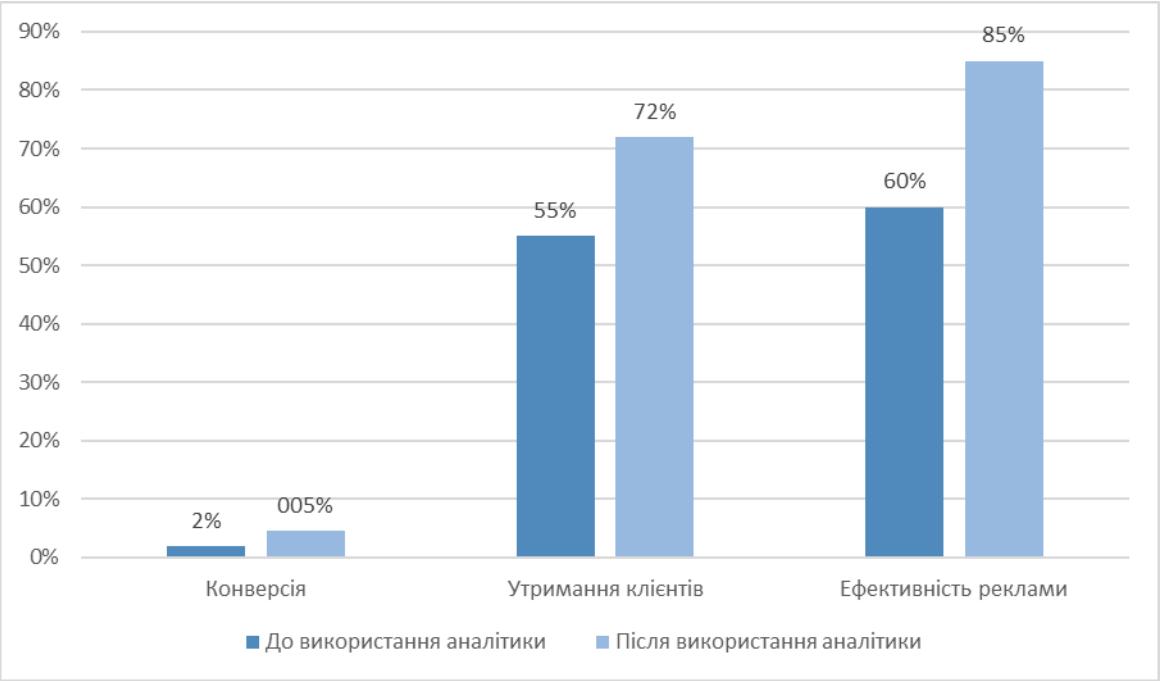


Рис. 1. **Вплив використання аналітики клієнтських даних на ефективність маркетингових показників підприємства**

Згідно з дослідженнями у сфері маркетингової аналітики, підприємства, які активно використовують клієнтські дані, можуть підвищити ефективність маркетингових кампаній на 15–20 % завдяки більш точному таргетуванню та персоналізації контенту. Таким чином, використання аналітики клієнтських даних є важливим елементом цифрової трансформації маркетингової діяльності підприємств. Воно дозволяє не лише підвищити ефективність маркетингових комунікацій, але й формувати довгострокові відносини з клієнтами на основі глибокого розуміння їхніх потреб.

Отже, аналітика клієнтських даних відіграє ключову роль у сучасному цифровому маркетингу. Використання даних із різних цифрових каналів дозволяє підприємствам підвищувати точність маркетингових рішень, оптимізувати рекламні витрати та покращувати клієнтський досвід. Основними напрямами використання клієнтської аналітики є сегментація клієнтів, персоналізація маркетингових пропозицій, прогнозування попиту та оптимізація рекламних кампаній. У результаті застосування аналітики даних підприємства отримують можливість підвищити ефективність маркетингової діяльності та зміцнити конкурентні позиції на ринку.

1. Wedel M., Kannan P. K. Marketing analytics for data-rich environments. Journal of Marketing. 2016. Vol. 80(6). P. 97–121. DOI: https://journals.sagepub.com/doi/10.1509/jm.15
2. Chaffey D., Ellis-Chadwick F. Digital Marketing. 7th ed. Pearson Education. URL: https://www.smartinsights.com/digital-marketing-strategy/
3. Kumar V., Reinartz W. Customer Relationship Management: Concept, Strategy, and Tools. 3rd ed. Springer, 2018. DOI: https://doi.org/10.1007/978-3-662-55381-7

ДОМНЮК ПЕТРО, здобувач вищої освіти
Науковий керівник – **ДОЛІНСЬКА МАРІЯ**,викладач економічних дисциплін, ВСП «Горохівський фаховий коледж ЛНУП», м. Горохів

ОСНОВНІ НАПРЯМИ ВДОСКОНАЛЕННЯ КОМЕРЦІЙНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ТРАНСПОРТНОГО ПІДПРИЄМСТВА

Сучасний ринок транспортних послуг характеризується високою конкуренцією, постійними змінами в попиті клієнтів, цифровізацією логістичних процесів та зростанням вимог до якості обслуговування. У таких умовах ефективна маркетингова стратегія стає визначальним фактором розвитку транспортного підприємства, адже саме вона формує ринкову поведінку, напрями збуту послуг та забезпечує прибутковість діяльності.

Досягти найоптимальнішу побудову процесу товаропостачання можна завдяки принципам, які побудовані на засадах наукового обґрунтування, економічної ефективності та оптимальності. [2;225]

Основними цілями маркетингової стратегії є:

- розширення ринків збуту транспортних послуг;
- формування позитивного іміджу підприємства на національному та міжнародному рівнях;
- залучення нових клієнтів і забезпечення лояльності постійних;
- підвищення прибутковості перевізної діяльності.

На сьогодні маркетингова діяльність підприємства носить обмежений характер і зосереджена переважно на підтриманні існуючих ділових зв’язків та роботі з постійними клієнтами. Реклама здійснюється здебільшого через особисті контакти, рекомендації та локальні мережі партнерів.

Для підвищення ефективності комерційної діяльності доцільно сформувати оновлену маркетингову стратегію, що поєднує традиційні й інноваційні інструменти. Основні напрями вдосконалення такі:

- Розвиток цифрового маркетингу:створення офіційного сайту підприємства з можливістю онлайн-замовлення перевезень; активізація присутності у соціальних мережах (Facebook, Instagram, LinkedIn) із регулярним оновленням контенту; використання таргетованої реклами для залучення корпоративних клієнтів; підключення Google Ads для пошукової оптимізації.
- Удосконалення системи роботи з клієнтами (CRM):впровадження програми обліку та моніторингу клієнтів;автоматизація процесів виставлення рахунків і планування перевезень; створення системи знижок і бонусів для постійних замовників.
- Формування позитивного бренду підприємства:розробка фірмового стилю, логотипу, корпоративної символіки;участь у виставках та транспортно-логістичних форумах;публікація кейсів успішних перевезень та партнерських проєктів.
- Диверсифікація послуг:розширення спектра послуг (наприклад,

доставка “від дверей до дверей”, складське зберігання, експрес-доставка дрібних партій); запровадження міжнародних маршрутів.

- Оптимізація цінової політик:впровадження гнучкої системи тарифів залежно від обсягів і регулярності перевезень;аналіз конкурентних тарифів та адаптація цін до сезонних коливань попиту.
- Комплексна оцінка конкурентоспроможності послуг – так звана «Троянда вітрів».[1;393]

У сучасних умовах розвитку ринку транспортно-логістичних послуг ключовим чинником конкурентоспроможності підприємства стає якість взаємодії з клієнтами та партнерами. ефективна комунікація, зворотний зв’язок і довгострокові ділові відносини є запорукою стабільного зростання обсягів перевезень і підвищення прибутковості.

Серед основних проблем:

- відсутність єдиної бази даних клієнтів;
- несистемне опрацювання звернень;
- відсутність механізмів моніторингу рівня задоволеності клієнтів;
- недостатня автоматизація процесів взаємодії.

Це знижує ефективність комерційної роботи, особливо у періоди підвищеного попиту на перевезення.

Для поліпшення співпраці з клієнтами та партнерами доцільно впровадити комплексну систему управління взаємовідносинами (CRM), що дозволить підвищити рівень персоналізації обслуговування та покращити комунікаційні процеси.

Реалізація запропонованих кроків дозволить:

- знизити витрати часу на опрацювання заявок
- збільшити рівень задоволеності клієнтів
- забезпечити приріст повторних замовлень
- підвищити ефективність комунікації з партнерами завдяки прозорості та цифровим інструментам.

Таким чином, налагодження системної взаємодії з клієнтами та партнерами стане важливою складовою підвищення ефективності діяльності

Проведений аналіз дозволив виокремити кілька проблемних аспектів:

- часткове моральне та фізичне зношення транспортних засобів;
- високий рівень витрат на пальне та технічне обслуговування;
- недостатня автоматизація планування маршрутів;
- сезонні коливання попиту на перевезення.

Реалізація вказаних заходів дозволить ТзОВ «Домнюк» досягти таких показників ефективності:

- зниження собівартості перевезень
- підвищення продуктивності праці водіїв
- зростання прибутковості перевезень
- покращення якості обслуговування клієнтів і скорочення кількості скарг.

Покращення взаємодії з клієнтами, партнерська співпраця та підвищення

ефективності транспортних послуг - це взаємопов’язані напрями, що формують основу сталого розвитку .

Запровадження сучасних комунікаційних технологій, автоматизація логістичних процесів і модернізація технічної бази дадуть змогу підприємству підвищити конкурентоспроможність, зміцнити фінансову стабільність і забезпечити зростання ринкової частки на національному та міжнародному рівнях.

1.Економіка підприємства:Навч.посіб./н.м.Яркіна.- Вид.2-ге перероб.і доп.-К.: Видавництво Ліра-К, 2017, -596с.
2. Комерційна діяльність: Підруч/ За ред.проф.В.В.Апопія.- Вид. 2-ге, перероб. і доп. Київ : Знання, 2008. 558 с.
3. Звітність ТОВ «Домнюк » , м.Ковель, Волинська обл.

ДРОНОВА ТЕТЯНА, к.е.н, доцент кафедри маркетингу,
Університет митної справи та фінансів, м. Дніпро

ОПТИМІЗАЦІЯ МАРКЕТИНГОВИХ БІЗНЕС-ПРОЦЕСІВ ПІДПРИЄМСТВА ІЗ ЗАСТОСУВАННЯМ ЦИФРОВИХ ІНСТРУМЕНТІВ УПРАВЛІННЯ

У сучасних умовах розвитку цифрової економіки підприємства функціонують у середовищі високої конкуренції, швидких технологічних змін та зростаючих вимог споживачів. Традиційні підходи до організації маркетингової діяльності дедалі частіше виявляються недостатньо ефективними для забезпечення гнучкості та швидкого реагування на зміни ринку. Важливою передумовою підвищення ефективності діяльності підприємства стає оптимізація маркетингових бізнес-процесів, що передбачає їх удосконалення, автоматизацію та інтеграцію із сучасними цифровими технологіями. Використання цифрових інструментів управління дозволяє підприємствам підвищувати якість маркетингових рішень, ефективніше аналізувати поведінку споживачів, автоматизувати комунікації та оптимізувати витрати на маркетингову діяльність.

Разом із тим питання комплексної оптимізації маркетингових бізнес-процесів підприємства із застосуванням цифрових інструментів управління потребує подальших наукових досліджень, що зумовлює актуальність обраної теми.

Маркетингові бізнес-процеси являють собою сукупність взаємопов’язаних управлінських і операційних дій, спрямованих на дослідження ринку, формування попиту, створення та просування цінності для споживачів, а також забезпечення ефективної взаємодії підприємства із клієнтами.

До ключових маркетингових бізнес-процесів підприємства належать: аналіз ринку та маркетингові дослідження; сегментація ринку та визначення цільових споживачів; розробка маркетингової стратегії; управління маркетинговими комунікаціями; управління взаємовідносинами з клієнтами; аналіз ефективності маркетингової діяльності.

Цифрові інструменти управління відіграють ключову роль у трансформації сучасного маркетингу, оскільки забезпечують підвищення ефективності управлінських рішень, оперативність реагування на зміни ринкового середовища та більш глибоке розуміння поведінки споживачів. У контексті цифрової економіки маркетинг дедалі більше базується на використанні інформаційних технологій, автоматизованих систем обробки даних та аналітичних платформ, що дозволяють підприємствам інтегрувати різні маркетингові процеси в єдину цифрову екосистему управління.

Застосування цифрових інструментів сприяє не лише автоматизації значної частини маркетингових операцій, а й підвищенню точності маркетингової аналітики, оптимізації витрат на маркетингові заходи та формуванню персоналізованої взаємодії зі споживачами. Завдяки використанню сучасних технологій підприємства отримують можливість накопичувати,

систематизувати та аналізувати великі обсяги маркетингової інформації, що, у свою чергу, створює передумови для більш обґрунтованого прийняття управлінських рішень і формування ефективних маркетингових стратегій.

Важливою перевагою цифрових інструментів є також можливість інтеграції різних функціональних напрямів маркетингової діяльності – дослідження ринку, управління взаємовідносинами з клієнтами, маркетингових комунікацій, аналізу результативності маркетингових кампаній – у єдину систему управління бізнес-процесами підприємства. Така інтеграція дозволяє підвищити прозорість маркетингових процесів, скоротити час виконання операцій та забезпечити більш ефективну координацію діяльності різних підрозділів підприємства.

Серед найбільш поширених цифрових інструментів оптимізації маркетингових бізнес-процесів доцільно виокремити кілька ключових груп.

По-перше, CRM-системи (Customer Relationship Management), які забезпечують управління взаємовідносинами з клієнтами та накопичення маркетингових даних. Такі системи дозволяють підприємствам формувати єдину базу клієнтів, фіксувати історію взаємодії зі споживачами, аналізувати їхню поведінку та рівень лояльності. Використання CRM-систем сприяє підвищенню ефективності комунікацій із клієнтами, персоналізації маркетингових пропозицій і вдосконаленню процесів управління продажами.

По-друге, важливе значення мають платформи автоматизації маркетингу, що дозволяють автоматизувати комунікаційні процеси та управління маркетинговими кампаніями. Такі платформи забезпечують планування, запуск та моніторинг маркетингових активностей у різних цифрових каналах, зокрема електронній пошті, соціальних мережах, мобільних додатках та веб-ресурсах. Завдяки автоматизації маркетингових процесів підприємства можуть підвищити ефективність взаємодії з цільовими аудиторіями, зменшити витрати часу на виконання рутинних операцій та забезпечити більш точне сегментування клієнтів.

По-третє, важливу роль у оптимізації маркетингових бізнес-процесів відіграють аналітичні системи, які забезпечують обробку великих масивів даних та оцінку ефективності маркетингових заходів. Використання інструментів аналітики дозволяє підприємствам здійснювати глибокий аналіз поведінки споживачів, визначати ефективність різних каналів комунікації, оцінювати результативність рекламних кампаній та прогнозувати ринкові тенденції. Аналітичні системи формують основу для прийняття стратегічних і тактичних маркетингових рішень на основі даних (data-driven marketing).

По-четверте, значного поширення набули інструменти цифрових комунікацій, що використовуються для управління взаємодією із споживачами у цифровому середовищі. До таких інструментів належать платформи управління соціальними мережами, системи онлайн-чатів, чат-боти, платформи контент-маркетингу та інші цифрові канали комунікації. Їх використання дозволяє підприємствам підтримувати постійний контакт із клієнтами,

оперативно реагувати на їхні запити та формувати позитивний досвід взаємодії з брендом.

Впровадження цифрових інструментів управління створює передумови для комплексної оптимізації маркетингових бізнес-процесів підприємства. Використання сучасних цифрових технологій дозволяє підвищити ефективність маркетингової діяльності, забезпечити більш глибоке розуміння потреб споживачів та сформувати стійкі конкурентні переваги підприємства в умовах цифровізації економіки.

Оптимізація маркетингових бізнес-процесів підприємства із застосуванням цифрових інструментів управління може здійснюватися за кількома ключовими напрямами, які забезпечують комплексний підхід до підвищення ефективності маркетингової діяльності. Автоматизація маркетингових операцій дозволяє скоротити час виконання рутинних завдань, знизити ймовірність помилок і звільнити ресурси для стратегічного планування та творчих задач. Інтеграція маркетингових інформаційних систем забезпечує взаємодію між різними цифровими платформами підприємства, що дозволяє формувати єдину базу даних про клієнтів, маркетингові кампанії та їх результати. Використання аналітики даних у маркетинговому управлінні дає змогу оцінювати ефективність проведених кампаній, прогнозувати попит, визначати найбільш перспективні сегменти ринку та обґрунтовувати управлінські рішення на основі об’єктивних даних.Додатково, персоналізація маркетингових комунікацій дозволяє адаптувати рекламні та інформаційні повідомлення під конкретні групи споживачів, підвищуючи їх релевантність та ефективність взаємодії з клієнтами. Підвищення швидкості прийняття маркетингових рішень досягається за рахунок використання сучасних цифрових інструментів, що надають актуальні дані в режимі реального часу та автоматично генерують аналітичні висновки. Комплексна реалізація цих напрямів дозволяє не лише оптимізувати внутрішні процеси маркетингу, а й значно покращити якість обслуговування клієнтів, підвищити оперативність реагування на зміни ринку та створити стійкі конкурентні переваги підприємства.

Реалізація зазначених напрямів сприяє підвищенню ефективності маркетингової діяльності підприємства, зниженню операційних витрат та формуванню довгострокових відносин із клієнтами.

Отже, цифрова трансформація бізнесу створює нові можливості для оптимізації маркетингових бізнес-процесів підприємств. Використання сучасних цифрових інструментів управління дозволяє автоматизувати маркетингові процеси, покращити якість аналітики, підвищити ефективність комунікацій із клієнтами та забезпечити більш обґрунтоване прийняття управлінських рішень.

Оптимізація маркетингових бізнес-процесів на основі цифрових технологій сприяє підвищенню конкурентоспроможності підприємства, формуванню клієнтоорієнтованої моделі бізнесу та адаптації підприємств до умов цифрової економіки.

ДУТКА ІРИНА, здобувач вищої освіти
Науковий керівник – **КУНДРЯ-ВИСОЦЬКА ОКСАНА**, к.е.н,
професор кафедри маркетингу
Львівський національний університет імені Івана Франка, м. Львів

ВИКОРИСТАННЯ ЦИФРОВИХ МАРКЕТИНГОВИХ ТЕХНОЛОГІЙ У СИСТЕМІ УПРАВЛІННЯ СУЧАСНИМ ПІДПРИЄМСТВОМ

Сьогодні перехід маркетингу в площину цифрових технологій варто розглядати не як звичайне впровадження програмних засобів, а як базовий елемент побудови нової стратегії менеджменту. Оскільки ринкові умови стають дедалі мінливішими, а процеси глобалізації – інтенсивнішими, компанії змушені переглядати застарілі підходи до роботи. Замість статичних та неповоротких моделей управління на перший план виходять адаптивні цифрові рішення, які дозволяють підприємству миттєво реагувати на виклики зовнішнього середовища [2; 4].

Особливої значущості обрана проблематика набуває в контексті трансформації бізнес-процесів у напрямі соціальної відповідальності менеджменту. У такій системі цифрові канали комунікації стають не просто технічним засобом, а стратегічним інструментом забезпечення відкритості підприємства, що дозволяє оперативно реагувати на запити споживачів. Відтак, цифровізація докорінно змінює архітектуру бізнесу: маркетинг перестає бути лише функцією збуту, перетворюючись на головний інформаційний ресурс для розробки та прийняття стратегічних управлінських рішень [5].

Цифрові маркетингові технології слід розглядати як інтегровану систему маркетингових інструментів, таких як SMM, SEO, CRM та аналітичні платформи, що працюють у єдиному цифровому середовищі. Ключовим елементом системи управління є використання соціальних мереж, серед яких – Instagram, Facebook і TikTok, які еволюціонували з майданчиків для односторонньої реклами в повноцінні інструменти управління репутацією та взаємодією з клієнтським досвідом. Це допомагає підприємству формувати бренд через постійний діалог із цільовою аудиторією [1; 3; 7].

Відмітимо, що значне місце в управлінській структурі посідають інструменти пошукової оптимізації (SEO) та контекстна реклама (Google Ads), що функціонують як дієві механізми залучення цільової аудиторії через аналіз їхніх актуальних запитів. Застосування таких технологій дає змогу суб'єкту господарювання відмовитися від простого пропонування продукції на користь точного задоволення конкретної потреби споживача безпосередньо в момент її появи [1; 3].

Важливим аспектом цифрової трансформації бізнес-процесів є впровадження систем інтелектуального аналізу даних та CRM-системи (Customer Relationship Management). Це дозволяє підприємству перейти від інтуїтивного управління до прийняття рішень, що базуються на об'єктивному аналізі поведінкових характеристик споживачів. CRM-системи забезпечують

накопичення інформації про історію взаємодії з кожним клієнтом, що є основою для персоналізації маркетингових стратегій [6].

Застосування алгоритмів штучного інтелекту та інтелектуальних чат-ботів створює можливості для автоматизації рутинних маркетингових завдань. Це гарантує безперервну підтримку споживачів у форматі 24/7, що не лише покращує якість сервісного обслуговування, а й зміцнює соціальну відповідальність компанії перед суспільством. Використання штучного інтелекту стає фундаментальним чинником у прогнозуванні ринкового попиту та розробці моделей розвитку ринку, що дозволяє суттєво знизити управлінські ризики [3; 6].

Інструменти маркетингової аналітики, зокрема на базі платформи Google Analytics, функціонують як дієвий механізм жорсткого контролю та оптимізації рекламних бюджетів. Це дає змогу керівництву оцінювати ефективність кожного каналу комунікації у реальному часі та спрямовувати ресурси виключно на найбільш перспективні сегменти ринку. Такий підхід забезпечує стабільність фінансового стану підприємства в умовах обмежених ресурсів та інтенсивної конкурентної боротьби [3].

Підсумовуючи вищевикладене, відмітимо, що цифрові маркетингові технології на сьогодні є критично важливим ресурсом у системі управління сучасним підприємством, оскільки вони забезпечують не лише ефективну взаємодію із зовнішніми клієнтами, а й формують аналітичне підґрунтя для прийняття обґрунтованих управлінських рішень. Впровадження цих інструментів сприяє підвищенню адаптивності бізнес-процесів до зовнішніх викликів та гарантує успішний розвиток підприємства в умовах цифрової економіки.

1. Білоус С. П., Супрун Д. А., Перепелиця Є. В. Інтеграція цифрових технологій у маркетингові процеси: виклики та перспективи. Економічний простір. 2024. № 195. С. 154–158. DOI: https://doi.org/10.30838/EP.195.154-158

2. Вербівська Л. В., Буринська О. І. Використання цифрових технологій у підприємницькій діяльності. Економіка та суспільство. 2024. Вип. 61. DOI: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-61-84

3. Какурінов К. В., Чернікова Н. М., Долина Р. М. Цифрові технології в управлінні маркетинговою діяльністю підприємства. Вісник ПДАУ (Економіка, управління та фінанси). 2024. Вип. 2. DOI: https://doi.org/10.32782/pdau.eco.2024.2.5

4. Кравцова А., Янчук Т. Використання цифрових технологій в маркетинговій діяльності. Донецький національний університет імені Василя Стуса. С. 154–158. 2018. № 2. С. 75–81. URL: http://mdu.edu.ua/wp-content/uploads/Econom-visnyk-11-15.pdf

5. Олійник О. В., Шіковець К. О. Методичні підходи до застосування цифрових технологій у маркетинговому управлінні підприємством. Економіка та суспільство. 2025. Вип. 79. DOI: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-79-115

6. Пшенична Т. М. Вплив штучного інтелекту на ефективність digital-маркетингу в бізнес-процесах. Економіка та суспільство. 2025. Вип. 72. DOI: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-72-24

7. Танасійчук А. М., Поліщук І. І. Особливості застосування цифрових технологій у маркетинговій діяльності підприємства. Modern Economics. 2023. № 39. С. 138–145. DOI: https://doi.org/10.31521/modecon.V39(2023)-21

ЖАРУН ОЛЕНА, к.е.н., доцент кафедри підприємництва та бізнес-технологій
ЦВИК ВІТАЛІЙ, САВУНІН ОЛЕКСАНДР, здобувачі вищої освіти
Уманський національний університет

МЕХАНІЗМИ УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА ДЛЯ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ЙОГО ПРИБУТКОВОСТІ

Ефективне управління конкурентоспроможністю підприємства передбачає використання як загальнонаукових, так і галузево-специфічних показників, що дозволяють оцінювати стан суб'єктів господарювання. Особливу увагу слід приділяти ефективності перерозподілу ресурсів залежно від конкретних економічних ситуацій та пріоритетів, які визначаються під час вирішення управлінських завдань.

В сучасних умовах зростання ринкових ризиків ключовим завданням є забезпечення відповідності стратегічних цілей підприємства його оперативним завданням. Досягнення високої ефективності реалізації стратегічних цілей можливе завдяки систематичній діагностиці фінансового стану, аналізу показників виробництва та реалізації продукції, а також контролю за використанням наявних ресурсів. Такий підхід дозволяє виявляти проблемні сфери діяльності та забезпечує цільове використання фінансових ресурсів.

Не менш важливим критерієм управління конкурентоспроможністю є інтеграція фінансових можливостей підприємства з потенціалом його інтелектуальних ресурсів, що забезпечує досягнення стратегічних завдань. Впровадження цього критерію здійснюється через ефективне використання наявного кадрового потенціалу та інтелектуальних компетенцій працівників.

При аналізі рівня конкурентоспроможності необхідно оцінювати здатність підприємства протистояти негативним зовнішнім впливам: наявність достатніх фінансових ресурсів для подолання кризових ситуацій та умови для підтримання стабільних конкурентних позицій на визначеному ринковому сегменті.

Конкурентоспроможність підприємства визначається низкою показників, серед яких слід виділити рівень впровадження інноваційних технологій, ступінь використання виробничих потужностей, інтелектуальний потенціал персоналу та здатність утримувати стабільні ринкові позиції протягом тривалого періоду. Досягнення цих показників забезпечується ефективним застосуванням принципів маркетингової політики та стратегічного управління. Визначення конкурентоспроможності підприємства здійснюється на основі групи критеріїв, представлених у таблиці 1.

Дані критерії відображають найбільш поширені практичні методи оцінки рівня конкурентоспроможності підприємств. Водночас сучасна економічна література пропонує додаткові підходи до оцінювання, що враховують специфіку конкретних ринків та інноваційні методи. Загальний висновок із представлених підходів свідчить, що існуючі методи оцінки потребують подальшого вдосконалення. Немає універсальної групи показників,

здатної максимально точно оцінити конкурентоспроможність. Більшість сучасних методик спирається на експертні оцінки, що мають суб'єктивний характер. Виходячи з цього, необхідно розробляти комплекс заходів для посилення конкурентних переваг підприємства.

Таблиця 1 - **Критерії показників конкурентоспроможності підприємства**

Критерій	Характеристика критерію
Наявність виробничих ресурсів	Оцінка рівня оснащеності технологічним обладнанням, будівлями, устаткуванням; технічний стан і доступні технології; коефіцієнт виробничого потенціалу; матеріаломісткість; продуктивність праці
Наявність матеріально-технічних ресурсів	Характеристика і джерела матеріально-технічного постачання; чисельність та надійність постачальників; особливості взаємин з постачальниками
Кадрове забезпечення	Рівень кваліфікації персоналу; плинність кадрів; потреба у нових кадрах; психологічний клімат; корпоративна культура
Система/стиль управління	Організаційно-правова форма; форма власності; розподіл прав та відповідальності; норми керованості; витрати на управління; методи та стилі управління; ефективність системи комунікацій та інформаційних потоків
Система збуту	Рентабельність продажів; канали збуту; надійність постачальників
Конкурентоспроможність продукції	Якість та ціна продукції
Фінансовий результат діяльності	Коефіцієнти рентабельності капіталу, діяльності та продажів; коефіцієнт ліквідності; чистий дохід; ділова активність; коефіцієнт покриття; автономії; ризику

Зі зростанням впливу зовнішніх ринків змінюються як тактичні, так і стратегічні цілі управління конкурентоспроможністю. Основним завданням стає зміцнення позицій суб'єктів господарювання на зовнішніх ринках та підвищення ринкової вартості підприємства. Рівень ефективності досягнення цих цілей залежить від здатності підприємства оперативно адаптуватися до змін зовнішнього середовища, використовуючи сформований резерв фінансових ресурсів для впровадження нових управлінських рішень [1].

До заходів, що забезпечують підвищення конкурентоспроможності, належать: максимальне ефективне використання власних фінансових ресурсів та залучення інвесторів через інвестиційно-економічну стратегію; залучення фінансових ресурсів на вигідних умовах для реалізації інвестиційних проектів та поточної діяльності; розробка фінансової стратегії; оптимізація структури капіталу та рівня фінансового контролю; підвищення дисципліни у використанні ресурсів.

Розвиток інструментів стратегічного аналізу включає: трансформацію SWOT-аналізу до матричного представлення з виділенням стратегічних проблем та альтернатив розвитку; модифікацію БКГ-матриці для умов вітчизняного ринку; розширення PEST-аналізу до TEMPLES-аналізу з

прогнозуванням тенденцій. У світовій практиці активно застосовуються сучасні методи, такі як форсайт, «дорожні карти», технологічні платформи, аналіз критичних технологій, інноваційне проектування сценаріїв, динамічне економічне моделювання, стохастичні моделі загальної рівноваги, чотиривимірне управління цільовою архітектурою, багатовимірне сетецентричне управління потенціалами розвитку та ACE-підхід (agent-based computational economics), що враховує діалектичну природу агентів і потребу адаптації внутрішньої структури до змін зовнішнього середовища [2].

З огляду на те, що створювана на підприємстві вартість є результатом послідовного виконання різних видів діяльності, які формують відповідні функціональні підсистеми, постає необхідність визначати внесок кожного виду діяльності у формування конкурентоспроможності та кінцевого результату підприємства, зокрема прибутку (рис. 1.).



Рис. 1. **Управління конкурентоспроможністю підприємства в забезпеченні прибутковості підприємства**

Прибутковість підприємства розглядається як усталене економічне явище, що відображає здатність підприємства генерувати позитивний фінансовий результат від реалізації основної та всієї господарської діяльності. Вона проявляється у перевищенні доходів підприємства над витратами у обсязі, достатньому для забезпечення ефективного подальшого функціонування.

1. Македон В. В., Холод О. Г., Ярмоленко Л. І. Модель оцінки конкурентоспроможності високотехнологічних підприємств на засадах формування ключових компетенцій. Академічний огляд. 2023. № 2(59). С. 75–89. DOI: 10.32342/2074-5354-2023-2-59-5
2. Шатарськии А., Кобрин О., Волинець В. Ризики безпекового управління суб'єктів логістичного діяльності у фокусі сучасних викликів: практичний інструментарій. Український журнал прикладної економіки та техніки. 2024. Т. 9, № 3. С. 236-240. DOI: https://doi.org/10.36887/2415-8453- 2024-3-41

ЗІЗДА НАТАЛІЯ, здобувач вищої освіти
Науковий керівник – **СТАМАТ ВІКТОРІЯ,** к.е.н., доцент, доцент кафедри менеджменту, бізнесу та адміністрування,
Миколаївський національний аграрний університет, м. Миколаїв

ПРОБЛЕМИ РЕАЛІЗАЦІЇ ТЕХНОЛОГІЙ БРЕНДИНГУ

У сучасних умовах жорсткої конкуренції брендинг виступає визначальним інструментом диференціації товарів і послуг, а технології брендингу забезпечують формування міцних емоційних зв'язків з цільовою аудиторією, перетворюючи звичайних покупців на лояльних прихильників бренду. Щоб відрізнятися від конкурентів, зберігати увагу аудиторії та підсилювати позиції, компанії активно застосовують різноманітні технології брендингу, зокрема цифрові платформи, штучний інтелект та рішення на основі AR/VR. Масштаб впливу цих інструментів підтверджується даними рейтингу Brand Finance Global 500 2025 року, де чотири з п'яти найдорожчих брендів світу представляють саме технологічний сектор, а саме Apple, Microsoft, Google та Amazon.

У сучасних дослідженнях брендинг трактується як сукупність стратегічних і тактичних дій із формування, розвитку та управління брендом підприємства в умовах конкуренції [2]. Тому закономірно, що увага науковців зосереджується як на теоретичному осмисленні брендингу, так і на практичних аспектах його реалізації.

У цьому напрямі проблеми реалізації брендингу вивчалися вітчизняними науковцями, зокрема Л. Балабановою, О. Биховою, С. Велещук, О. Зозульовим, Т. Кузьменко, О. Малинкою та А. Старостіною. Зарубіжні автори, такі як Д. Аакер, Т. Амблер, Ж.-Н. Капферер та Дж. Траут, аналізували стратегічні аспекти брендингу [1]. Однак, незважаючи на значний теоретичний досвід, практичне впровадження бренд-технологій залишається вразливим до кількох негативних чинників. Зокрема, невизначеність у термінах, технічні обмеження та нестача кваліфікованих працівників створюють серйозні перешкоди на шляху до досягнення очікуваних результатів. Відсутність гармонійної інтеграції технологій з корпоративною культурою призводить до невдалого використання ресурсів та поступового зменшення ринкової ефективності.

Україна наразі перебуває на етапі становлення в контексті світового брендингу, оскільки більшість вітчизняних компаній використовують розрізнені цифрові інструменти замість побудови цілісних бренд-екосистем. Водночас аналітичні дослідження засвідчують, що, на відміну від провідних міжнародних компаній, українські підприємства порівняно рідко застосовують партнерські формати цифрового брендингу, зокрема ко-брендинг та афілійований брендинг, віддаючи перевагу переважно самостійному просуванню. На відміну від міжнародних лідерів із глибокою інтеграцією каналів, українські підприємства часто просувають себе епізодично та без довгострокової стратегії. Через відсутність системного підходу навіть

перспективні бренди програють у масштабах охоплення, сприймаючи технології брендингу лише як набір акцій, а не як фундамент для зростання бізнесу [3].

З огляду на зазначене, комплексне дослідження перешкод у цій сфері дозволяє систематизувати ключові бар'єри за фінансовими, організаційними, маркетинговими, інформаційно-цифровими та кадровими ознаками.

До першої групи належать фінансові проблеми впровадження брендингових технологій, які проявляються у недостатньому інвестуванні в розвиток та підтримку бренду, впровадження сучасних цифрових платформ, інструментів аналітики та автоматизації комунікацій. Висока вартість створення якісного брендового контенту, інтерактивних AR/VR рішень та персоналізованих сервісів на основі штучного інтелекту часто перевищує фінансові можливості малих та середніх підприємств, що звужує сферу застосування брендингових технологій. Обмежені бюджети змушують підприємства відмовлятися від комплексних брендингових програм на користь фрагментованих, тактичних заходів, які не дозволяють сформувати цілісний образ бренду. Як наслідок, брендингові технології використовуються епізодично, без систематичної підтримки та довгострокового планування, що значно знижує їхню ефективність.

Не менш суттєвими є організаційні проблеми впровадження технологій брендингу, пов'язані з недосконалістю внутрішньої системи управління брендом. Відсутність чітко сформульованої стратегії бренду, недостатнє регламентування процесів, слабка координація між департаментами маркетингу, IT та операцій призводять до розриву між стратегічними цілями та практичною реалізацією бренд-технологій. Часто брендинг сприймається як другорядна функція, а не як інтегрована технологія управління, що ускладнює впровадження сучасних інструментів, зокрема систем управління контентом, CRM-платформ та омніканальних комунікацій.

Істотну загрозу становлять також маркетингові виклики, пов'язані з імплементацією брендингових технологій, які проявляються у нечіткій ідентичності бренду, низькій диференціації та недостатній його впізнаваності на цільових ринкових сегментах. За відсутності чітко артикульованого ціннісного позиціонування суб'єкта господарювання, навіть найпрогресивніші інструменти брендингу не забезпечують належної ефективності, оскільки цифрові засоби виключно ретранслюють наявний зміст, а не генерують фундаментально нову сутність. Прорахунки у сегментуванні ринку, неефективний вибір каналів комунікації, а також невідповідність ключових повідомлень бренду очікуванням цільової аудиторії спричиняють те, що капіталовкладення у брендингові технології не трансформуються у зростання прихильності споживачів та нарощування бренд-капіталу.

Окрему категорію викликів становлять інформаційно-цифрові аспекти впровадження технологій брендингу. Вони спричинені стрімким прогресом цифрового простору та зростанням складності інструментарію онлайн-

брендингу. Нерідко компанії мають нецілісну присутність у віртуальному середовищі, використовують застарілі або несумісні цифрові платформи, а також не приділяють достатньої уваги аналізу даних щодо споживчої поведінки. Брак системного підходу до керування цифровими каналами комунікації, такими як соціальні мережі, месенджери, email-маркетинг та мобільні додатки, призводить до розмивання ідентичності бренду та формування суперечливих уявлень про нього серед різних сегментів аудиторії [4]. Додатковою складністю є низький рівень кіберзахисту та неефективне управління репутаційними ризиками в інтернет-середовищі, що робить торгові марки вразливими до інформаційних атак та несприятливих відгуків.

Ще однією перешкодою у впровадженні сучасних брендингових стратегій є питання кадрового забезпечення, пов'язані з дефіцитом кваліфікованих фахівців у галузі стратегічного, цифрового та технологічного брендингу. Актуальні підходи до брендингу вимагають мультидисциплінарних компетенцій, що охоплюють маркетинг, аналіз даних, UX-дизайн, інформаційні технології та комунікації. Проте, значна частина організацій не володіє достатнім кадровим потенціалом для всебічного та ефективного управління такими комплексними процесами. Брак досвідчених бренд-менеджерів, digital-маркетологів, аналітиків та контент-креаторів часто спричиняє поверхневе застосування брендингових інструментів, копіювання типових рішень та відсутність новаторських підходів. Як результат, технології брендингу не формують стійку конкурентну перевагу, а залишаються лише сукупністю розрізнених маркетингових ініціатив.

Отже успішність такого підходу передбачає не лише технічне оновлення інструментів, а й перегляд системи управління, корпоративної культури та підходів до роботи з даними про споживачів. За умови послідовної реалізації інтегрованої бренд-стратегії технології брендингу здатні трансформуватися з набору розрізнених маркетингових практик у цілісну платформу розвитку бізнесу, що забезпечує формування стійкої лояльності, зміцнення конкурентних позицій та зростання бренд-капіталу в довгостроковій перспективі.

1. Братко О. С., Блажей І. В., Пеляк Г. І. Сучасні тенденції українського брендингу. *Економічний простір*. 2020. № 154. С. 83–87. URL: https://doi.org/10.32782/2224-6282/154-14.
2. Близнюк Т. П., Маи стренко О. В. Теоретичні аспекти брендингу для розробки стратегії бренд-менеджменту на підприємствах України. *Український журнал прикладної економіки та техніки.* 2023. Том 8. № 1. С. 150 – 158. DOI: https://doi.org/10.36887/2415-8453-2023-1-22.
3. Закрижевська І., Нянько В., Поліщук Ю. Інноваційні стратегії цифрового брендингу в українському бізнесі: аналіз та рекомендації. *Економіка та суспільство.* 2024. № 60. URL: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-60-31.
4. Стамат В.М., Побережець Г. С., Успаська О.І Формування бренд-комунікацій нового покоління в умовах глобалізації. *Modern Economics*. 2025. № 50(2025). С. 241-250. DOI: https://doi.org/10.31521/modecon.V50(2025)-32.

ЗЯБРЄВ ВАЛЕНТИН, здобувач вищої освіти
Науковий керівник – **ЗАГОРЯНСЬКА ОЛЕНА**, к.е.н, доцент,
Кременчуцький національний університет імені Михайла Остроградського

КРЕАТИВНИЙ МАРКЕТИНГ У СФЕРІ ПРОМИСЛОВИХ ТОВАРІВ

Цифровізація економіки, посилення конкуренції та зміна поведінки споживачів зумовлюють трансформацію маркетингових підходів у промисловому секторі. Традиційна орієнтація на технічні характеристики, ціну та виробничі потужності поступово доповнюється інструментами формування брендової цінності й креативної комунікації. Як зазначає Ф. Котлер, сучасний маркетинг передбачає створення цілісного клієнтського досвіду, що інтегрує функціональні та емоційні компоненти [1].

У вітчизняній науковій думці креативність розглядається як стратегічний ресурс підприємства, що забезпечує формування стійких конкурентних переваг в умовах турбулентності ринку, зростання невизначеності та прискорення технологічних змін [2]. Вона трактується не лише як здатність генерувати оригінальні ідеї, а як системна управлінська компетенція, інтегрована у процеси розроблення продукції, комунікаційної політики та стратегічного планування. Креативність у цьому контексті виступає чинником адаптивності підприємства до змін зовнішнього середовища, дозволяє оперативно реагувати на трансформацію попиту, технологічні інновації та конкурентний тиск.

Для промислових підприємств це означає поступовий перехід від виключно раціональної аргументації, заснованої на технічних характеристиках, цінових параметрах та виробничих показниках, до комплексного позиціонування, яке поєднує інноваційність продукції, експертність бренду, репутаційний капітал і довіру партнерів. У сучасних умовах B2B-ринків ефективна маркетингова стратегія повинна враховувати не лише економічну доцільність пропозиції, а й формування емоційно-ціннісного сприйняття бренду, демонстрацію галузевої компетентності та здатність підприємства виступати довгостроковим, надійним і соціально відповідальним партнером. Саме така інтеграція раціональних і нематеріальних складових створює додану вартість та підвищує лояльність клієнтів у промисловому сегменті.

Особливість маркетингу промислових товарів полягає у складному процесі прийняття рішення про закупівлю, що передбачає участь кількох стейкхолдерів та оцінку економічної ефективності інвестицій. Тому креативний маркетинг реалізується через інструменти контент-маркетингу, демонстрацію практичних кейсів, використання цифрових платформ і персоналізованих комерційних пропозицій. Дослідження у сфері B2B підтверджують зростання ролі цифрових каналів комунікації та інтерактивного контенту у формуванні довіри до бренду [3].

Практика B2B-ринків підтверджує прикладний характер таких підходів. Так, компанія Siemens застосовує цифрові демонстраційні платформи та віртуальні моделі виробничих рішень, що дозволяють замовникам оцінити

ефективність технологій ще до їх впровадження. Це скорочує цикл прийняття рішення та підвищує довіру через наочну візуалізацію економічного ефекту.

Компанія Caterpillar у своїй B2B-комунікації поєднує storytelling із розрахунками повної вартості володіння (TCO), трансформуючи технічні характеристики у зрозумілі бізнес-показники. Завдяки цьому акцент переноситься з ціни на довгострокову ефективність та надійність техніки.

У сфері промислової автоматизації Schneider Electric використовує онлайн-конфігуратори та аналітичні сервіси для розрахунку енергоефективності й окупності інвестицій, що поєднує персоналізацію пропозиції з цифровою аналітикою.

В українській практиці показовим є приклад компанії Інтерпайп (Interpipe) - одного з найбільших виробників трубної продукції та залізничних коліс. Підприємство активно використовує відеопрезентації виробничих процесів, демонструючи технологічні лінії, лабораторний контроль якості та експортну логістику, що формує відкритий імідж сучасного індустріального бренду. Крім того, на офіційних цифрових платформах компанія публікує кейси співпраці з міжнародними замовниками, аналітичні матеріали щодо впровадження енергоефективних технологій та ESG-практик. Така стратегія дозволяє трансформувати складний технічний продукт у зрозумілу для B2B-клієнта ціннісну пропозицію, знижує інформаційну асиметрію та підвищує довіру до бренду на глобальних ринках.

В умовах української економіки актуалізується необхідність цифрової трансформації маркетингових процесів. Науковці підкреслюють, що впровадження CRM-систем, аналітики великих даних і автоматизованих комунікацій підвищує ефективність взаємодії з клієнтами та оптимізує витрати на просування [4]. Таким чином, креативність у промисловому маркетингу поєднується з управлінською аналітикою та інноваційними технологіями.

Крім того, сучасні тенденції розвитку передбачають інтеграцію принципів сталого розвитку та соціальної відповідальності у маркетингову стратегію підприємств. У контексті глобалізації ринків та посилення вимог до екологічної й соціальної прозорості бізнесу промислові компанії дедалі частіше орієнтуються на концепцію створення спільної цінності, що передбачає поєднання економічної ефективності з вирішенням суспільно значущих проблем [5]. Це означає, що маркетингова діяльність виходить за межі традиційного просування продукції та трансформується у комплекс заходів із формування відповідального бренду.

Формування прозорої комунікації щодо енергоефективності технологій, екологічності виробничих процесів, використання ресурсозберігаючих рішень та впровадження інноваційних розробок стає важливою складовою креативного позиціонування на промислових ринках. Особливої актуальності набуває демонстрація відповідності стандартам ESG, впровадження «зелених» технологій, оптимізація логістичних ланцюгів із мінімізацією вуглецевого сліду. Для B2B-сегменту такі характеристики дедалі частіше стають не

додатковою перевагою, а обов'язковою умовою співпраці.

Таким чином, креативність у промисловому маркетингу проявляється у здатності підприємства не лише інформувати про технічні параметри продукції, а й формувати комплексну ціннісну пропозицію, що поєднує інноваційність, економічну доцільність і соціально-екологічну відповідальність. Це сприяє зміцненню довгострокових партнерських відносин, підвищенню репутаційного капіталу та забезпеченню сталого розвитку підприємства.

Отже, креативний маркетинг у сфері промислових товарів виступає не лише інструментом просування, а й елементом стратегічного управління підприємством. Його ефективність визначається здатністю інтегрувати цифрові технології, аналітичні інструменти та ціннісно-орієнтовану комунікацію у єдину систему формування конкурентних переваг.

1. Kotler P., Keller K. L. *Marketing Management*. 15th ed. Pearson Education, 2016. URL: https://www.pearson.com/en-us/subject-catalog/p/marketing-management/P200000003481
2. Балабанова Л. В., Холод В. В., Балабанова І. В. *Маркетинг підприємства*. Київ : Центр учбової літератури, 2019. URL: https://culonline.com.ua
3. Holliman G., Rowley J. Business to business digital content marketing: marketers' perceptions of best practice. *Journal of Research in Interactive Marketing*. 2014. Vol. 8(4). P. 269–293. DOI: https://doi.org/10.1108/JRIM-02-2014-0013
4. Ілляшенко С. М. Інноваційний маркетинг: теоретико-методологічні засади формування. *Маркетинг і менеджмент інновацій*. 2011. № 2. С. 13–20. URL: https://mmi.sumdu.edu.ua
5. Porter M. E., Kramer M. R. Creating Shared Value. *Harvard Business Review*. 2011. Vol. 89(1–2). P. 62–77. URL: https://hbr.org/2011/01/the-big-idea-creating-shared-value

ІЛЛЯШЕНКО СЕРГІЙ, д.е.н., професор, професор кафедри
економіки бізнесу і міжнародних економічних відносин,
Національний технічний університет «ХПІ», м. Харків;
доктор хабілітоваий, професор,
Економіко-гуманітарний університет, м. Бєльсько-Бяла, Польща
ШИПУЛІНА ЮЛІЯ, д.е.н., професор, професор кафедри маркетингу,
Національний технічний університет «ХПІ», м. Харків
ІЛЛЯШЕНКО НАТАЛІЯ, д.е.н., професор, професор кафедри
бізнес-економіки та адміністрування,
Сумський державний педагогічний університет імені А.С. Макаренка, м. Суми

ЛОГІСТИЧНІ РИЗИКИ МІЖНАРОДНОГО БІЗНЕСУ

Актуальність. В умовах глобалізації різко зріс рівень залежності національних економік від міжнародного бізнесу, який орієнтований на отримання прибутку за рахунок міжнародного обміну товарами, послугами, капіталом, знаннями тощо. Це дозволяє збільшити обсяги продажу і прибутку, модернізувати і диверсифікувати бізнес, залучати ресурси інших країн, забезпечити умови стійкого економічного розвитку. Проте міжнародний бізнес пов'язаний з високим рівнем ризику, який спричинений специфікою міжнародного бізнес-середовища. Високий рівень ризику ускладнює вихід національних бізнес-структур на міжнародні ринки і закріплення на них, знижує ефективність ведення міжнародного бізнесу. Серед множини ризиків міжнародного бізнесу слід виділити логістичні ризики, що виникають в процесі забезпечення взаємоузгодженої взаємодії логістичних потоків; матеріальних, інформаційних фінансових. Ці ризики значною мірою впливають на ринковий успіх міжнародного бізнесу в умовах підвищеної турбулентності світової економіки. Відповідно, актуалізується проблема виділення і систематизації логістичних ризиків міжнародного бізнесу для обґрунтованого формування системи заходів спрямованих на їх уникнення, зниження чи компенсацію.

Результати дослідження. Системний аналіз і узагальнення літературних джерел і практики міжнародного бізнесу дав підстави виділити такі групи його логістичних ризиків:

1. Ризики, спричинені елементами складових підсистем міжнародного бізнес-середовища на цільових ринках, зокрема:

- політико-правової: сукупність політичних факторів та правових норм, що регулюють міжнародний бізнес;
- економічної: сукупність економічних умов, факторів та відносин, що впливають на міжнародний бізнес;
- техніко-технологічної: характеристики технологічних процесів, інновацій та рівень розвитку науки й техніки в країнах, де веде бізнес іноземна компанія;
- соціально-культурної: комплекс цінностей, вірувань, традицій, мов, освіти, релігії та стилю життя населення країни, в якій веде бізнес іноземна компанія;

- природно-екологічної: сукупність природних умов та екологічних факорів, які впливають на компанію на міжнародному ринку.

2. Ризики, спричинені ланками (юридичними чи фізичними особами – суб'єктами логістичного процесу) логістичної системи (заготівельної, виробничої, розподільчої тощо) підприємства, що працює на міжнародних ринках:

- постачальницькі, спричинені: зміною умов постачання (термінів, обсягів, характеристик, якості, цін тощо) сировини, матеріалів чи комплектуючих; зміною профілю діяльності; відмовою у постачанні (економічні санкції, ембарго і т.п.);
- транспортні, спричинені: змінами умов перевезення (термінів, цін, обсягів тощо); псуванням чи втратою продуктів, що перевозяться;
- складські, спричинені змінами умов зберігання (цін, термінів, обсягів, сервісного обслуговування і т.п.);
- посередницькі, спричинені змінами умов взаємодії з логістичними, збутовими і торгівельними посередниками;
- споживацькі, спричинені змінами запитів споживачів щодо характеристик логістичного сервісу;
- інформаційні, спричинені змінами умов взаємодії з організаціями інформаційно-сервісних послуг та зв'язку: порушення термінів надання інформації, якості і повноти її обробки та надання, зміни показників охоплення інформацією цільової аудиторії, ціни послуг тощо.

3. Ризики прийняття неадекватних рішень з управління логістичним забезпеченням міжнародного бізнесу (комерційною діяльністю підприємства на міжнародному ринку), що спричинені неповною, неточною чи/та суперечливою інформацією щодо предмету рішення і його можливих наслідків.

Результатами кількісного оцінювання зазначених видів ризику (див. порівняльний аналіз методів оцінювання і рекомендації щодо їх застосування [1]) служать основою обґрунтованих рішень щодо управління ними. При цьому слід враховувати сутність і особливості прояву цих ризиків які полягають у наступному.

Ризики 1-ї групи є об'єктивними (некерованими). В умовах турбулентності світової економіки вони чинять негативний вплив на міжнародний бізнес. Ці ризики впливають на усіх суб'єктів ринку, у т.ч. і на ланки логістичної системи підприємства на міжнародних ринках. Зменшити їх вплив можливо шляхом диверсифікації продукції і видів діяльності, прогнозуванням можливих сценаріїв розвитку подій і розробленням стратегій розвитку для кожного з них. Спонукальними причинами міжнародного бізнесу в цих умовах є прагнення оперативно адаптуватися до змін, уникнути негативних наслідків, пов'язаних зі згортанням існуючих виробництв (систем надання послуг), галузей і ринків, посилити свої конкурентні переваги.

Ризики 2-ї групи є у значній мірі керованими, зменшити їх рівень можна шляхом формування, стимулювання і підтримання системи взаємовигідних

відносин з зазначеними ланками логістичної системи аналізованого міжнародного бізнесу. Можна також оптимізувати склад ланок логістичної системи за методикою [2], яка передбачає порівняння альтернативних учасників цих ланок за оцінками ризику і надійності взаємодії і відбір кращих. Критеріям відбору є мінімальний ризик/максимум надійності. Ці ризики чинять найбільший вплив на логістику міжнародного бізнесу, що актуалізує необхідність їх детального аналізу і управління ними.

Ризики 3-ї групи є суб'єктивними, тобто керованими. Їх можна мінімізувати шляхом підвищення рівня поінформованості осіб, що приймають управлінські рішення щодо логістичного супроводу міжнародного бізнесу [3]. На величину ризику також впливає кваліфікація і досвід осіб, що приймають управлінські рішення. Відповідно, добір персоналу і актуалізація його знань і досвіду дозволять підвищити обґрунтованість і ефективність управління ризиками.

Висновки. Узагальнюючи викладе можна зазначити, що авторами уточнено склад і систематизацію логістичних ризиків міжнародного бізнесу. Окреслено спонукальні причини, сутність і особливості прояву виділених ризиків, способи управління ними, що спрямовані на їх уникнення чи мінімізацію. Отримані результати сприяють формуванню інформаційно-аналітичної бази для управління логістичними ризиками міжнародного бізнесу. Це, в свою чергу, дозволить підвищити шанси на успіх бізнесових структур на міжнародних ринках в умовах підвищеної турбулентності світової економіки.

Подальші дослідження повинні бути спрямованими на розроблення засад організаційно-економічного механізму управління логістичними ризиками міжнародного бізнесу, який ведуть українські компанії, в умовах турбулентності світової економіки, а також війни.

1. Illiashenko, S., Bilovodska, O., Tsalko, T., Tomchuk, O., Nevmerzhytska, S., & Buhas, N. (2022). Opportunities, Threats and Risks of Implementation the Innovative Business Management Technologies in the Post-Pandemic Period COVID-19, *WSEAS Transactions on Business and Economics*, vol. 19, pp. 1215-1229. DOI: https://doi.org/10.37394/23207.2022.19.107

2. Ілляшенко С.М. Інформаційні потоки в маркетингу і логістиці інноваційного процесу в умовах технологічних трансформацій. *Інфраструктурне забезпечення сталого розвитку територій: інноваційний аспект*: колективна монографія / за ред. О. Омельяненко. Суми: Триторія, 2023. С. 172-201. (електронне видання). URL: https://repository.kpi.kharkov.ua/handle/KhPI-Press/71891

3. Ілляшенко С.М., Ілляшенко Н.С. Ризики в маркетинговій логістиці інноваційної продукції. *Управління розвитком соціально-економічних систем*: Матеріали IX Міжнародної науково-практичної конференції (присвячена пам'яті професора Григорія Євтійовича Мазнєва). (м. Харків, 06-07 березня 2025 року). Харків : ДБТУ. Ч. 1. 2025. 8 С. 35-37. URL: https://repository.kpi.kharkov.ua/handle/KhPI-Press/87228

КАЛАМАН ОЛЬГА, д.е.н., доцент, доцент кафедри менеджменту організацій**,**
ХАРЕНКО ДМИТРО, к.т.н., доцент, доцент кафедри туристичного та готельно-ресторанного бізнесу**,**
Одеський національний економічний університет, м. Одеса

СУЧАСНІ ТЕХНОЛОГІЇ УПРАВЛІННЯ БІЗНЕС-ПРОЦЕСАМИ ПІДПРИЄМСТВ В УМОВАХ ЦИФРОВОЇ ТРАНСФОРМАЦІЇ

Цифрова трансформація на сучасному етапі розвитку економіки є не лише наслідком поширення інформаційно-комунікаційних технологій, а й визначальним чинником зміни підходів до організації управління підприємствами. Її сутність полягає не в механічному впровадженні окремих цифрових рішень, а в комплексному переосмисленні бізнес-моделі, архітектури процесів, логіки взаємодії між підрозділами та способів створення цінності для споживача. У зв'язку з цим особливого значення набувають сучасні технології управління бізнес-процесами, які забезпечують інтеграцію даних, прискорення обміну інформацією, підвищення прозорості операцій та формування підґрунтя для більш обґрунтованого прийняття управлінських рішень [1].

У науковій літературі бізнес-процеси розглядаються як сукупність взаємопов'язаних дій, спрямованих на досягнення певного результату, що має цінність для внутрішнього або зовнішнього споживача. Відповідно управління бізнес-процесами охоплює їх моделювання, регламентацію, координацію, контроль, аналіз ефективності та постійне вдосконалення. За умов цифрової трансформації традиційний процесний підхід суттєво розширюється, оскільки сучасні цифрові інструменти дають можливість забезпечити наскрізне управління процесами, оперативно виявляти відхилення, прогнозувати результати та адаптувати процесні рішення до змін зовнішнього середовища. Як слушно зазначають дослідники, цифрова трансформація формує нові логіки бізнес-процесного менеджменту, у межах яких зростає роль платформенних рішень, даних, мережевої взаємодії та клієнтоцентричності [2].

До сучасних технологій управління бізнес-процесами підприємств доцільно віднести BPM-системи, ERP- та CRM-платформи, системи електронного документообігу, інструменти бізнес-аналітики, хмарні сервіси, технології роботизованої автоматизації процесів, а також рішення на основі штучного інтелекту. Їх застосування забезпечує стандартизацію процедур, скорочення часу виконання операцій, зменшення впливу людського фактора, підвищення точності обробки інформації та оперативне формування аналітичних даних для менеджменту. Разом із тим їх цінність полягає не тільки в автоматизації окремих функцій, а й у створенні єдиного інформаційного середовища, у межах якого відбувається узгодження маркетингових, логістичних, фінансових та операційних процесів підприємства [1-5].

Важливою тенденцією сучасного етапу є перехід від фрагментарної цифровізації до системного управління наскрізними бізнес-процесами. Це означає, що в центрі уваги опиняється не окрема операція чи окремий

структурний підрозділ, а повний цикл створення цінності - від виявлення потреб споживача до постачання продукту або послуги та подальшого сервісного супроводу. За такої моделі управлінські рішення ґрунтуються на синхронізованих даних, а підприємство отримує можливість діяти більш гнучко, швидко реагувати на зміни попиту, ефективніше перерозподіляти ресурси та формувати конкурентні переваги. Саме тому цифрова трансформація має розглядатися як стратегічний напрям розвитку підприємства, а не як окрема IT-ініціатива [2].

Серед новітніх інструментів особливу роль відіграють технології аналітики даних і штучного інтелекту, які підвищують якість управлінського впливу на бізнес-процеси. Вони дають змогу прогнозувати навантаження на окремі процеси, визначати вузькі місця, моделювати альтернативні варіанти організації роботи, персоналізувати комунікацію з клієнтами та оптимізувати використання ресурсів. Проте результативність цифрової трансформації визначається не лише рівнем технічного забезпечення. Не менш важливими є стратегічне бачення керівництва, організаційна гнучкість, готовність персоналу до змін, сформована культура процесного мислення та узгодженість цифрової стратегії з цілями розвитку підприємства. Доведено, що саме поєднання лідерства, організаційної адаптивності та продуманої цифрової стратегії є ключовою передумовою успішної трансформації бізнес-процесів [3].

Для українських підприємств проблематика впровадження сучасних технологій управління бізнес-процесами набуває особливої актуальності, оскільки цифровізація дедалі частіше стає необхідною умовою підвищення стійкості, конкурентоспроможності та адаптації до нестабільного зовнішнього середовища. У цьому контексті важливо не обмежуватися технічним оновленням окремих операцій, а розглядати цифрову трансформацію як управлінський процес, який охоплює реорганізацію функцій, зміну підходів до координації, перерозподіл відповідальності та побудову нової системи контролю результатів. Українські дослідники слушно підкреслюють, що ефективна цифрова трансформація бізнес-процесів потребує комплексного управлінського підходу, за якого цифрові рішення інтегруються у загальну систему стратегічного розвитку підприємства [4].

Отже, сучасні технології управління бізнес-процесами підприємств в умовах цифрової трансформації доцільно розглядати як інтегровану систему методів, інструментів і організаційних рішень, спрямованих на підвищення ефективності діяльності, швидкості реагування, якості управлінських рішень і рівня адаптивності підприємства. Їх упровадження створює передумови для оптимізації ресурсного забезпечення, посилення взаємозв’язку між функціональними підсистемами, удосконалення комунікацій і формування довгострокових конкурентних переваг. Перспективи подальших досліджень пов’язані з розробленням прикладних моделей оцінювання ефективності цифрової трансформації бізнес-процесів у різних галузях економіки, а також із конкретизацією управлінських механізмів адаптації підприємств до нових

цифрових умов функціонування.

1. Stjepić A.-M., Ivančić L., Vugec D. S. Mastering digital transformation through business process management: Investigating alignments, goals, orchestration, and roles. Journal of Entrepreneurship, Management and Innovation. 2020. Vol. 16, No. 1. P. 41-74. DOI: https://doi.org/10.7341/20201612 .
2. Baiyere A., Salmela H., Tapanainen T. Digital transformation and the new logics of business process management. European Journal of Information Systems. 2020. Vol. 29, No. 3. P. 238-259. DOI: https://doi.org/10.1080/0960085X.2020.1718007 .
3. Baiyere A., Salmela H., Tapanainen T. Digital transformation and the new logics of business process management // *European Journal of Information Systems*. 2020. Vol. 29, No. 3. P. 238–259. DOI: https://doi.org/10.1080/0960085X.2020.1718007
4. Шпак Н. О., Кісь С. Ю. Підходи до реалізації цифрової трансформації бізнес-процесів підприємства: управлінський аспект. Інтелект XXI. 2024. № 2. С. 88-94. DOI: https://doi.org/10.32782/2415-8801/2024-2.14.
5. Харенко Д.О., Каламан О.Б., Федосова К.С. Управління оптимізацією бізнес-процесів на підприємствах індустрії гостинності. *Економіка та суспільство*. 2025. № 81. URL: https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/7205 DOI: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-81-177

КАРПЕНКО АНАСТАСІЯ, здобувач вищої освіти
Науковий керівник – **ЛЕЛЕКА ОЛЬГА,** старший викладач кафедри маркетингу,
Національний університет харчових технологій, м. Київ

РЕКЛАМА ЯК МАСОВЕ СУСПІЛЬНЕ ЯВИЩЕ

Реклама є одним із найважливіших елементів сучасного маркетингу та масових комунікацій, бо вона є формою інформування суспільства про товари, послуги та події для формування попиту і отримання прибутку. Законом України «Про рекламу» рекламою визначається інформація про фізичних та юридичних осіб і їхню діяльність, що розповсюджується в будь-якій формі з метою одержання прямого чи непрямого прибутку [3, с. 15].При дослідженні джерел чіткої історичної довідки не було знайдено, проте можна зазначити, що реклама невід'ємно пов'язана з формуванням товарного виробництва та еволюцією людської цивілізації. З розквітом друку та телекомунікацій були сформовані основні напрямки реклами, а пізніше доєднались цифрові медіа. Таким чином, реклама охоплює широке поле інформаційних каналів та спрямована на велику глядацьку аудиторію.

Як соціокультурне явище реклама виконує чотири ключові функції [2, с. 10]. Інформаційно-комунікаційна функція полягає в повідомленні споживачам про наявність нових послуг чи товарів. Спонукальна функція спрямована на формуванні бажання та зацікавленості купити. Стимулююча функція допомагає підтримувати увагу до бренду через нагадування (візуальні образи чи повторювані слогани), на відмінну від виховно-реакційної функції, яка впливає на формування цінностей та стилю життя, через забезпечення культурних або розважальних потреб споживачів. Але потрібно пам'ятати, що кожна з цих функцій має подвійне дно, оскільки, окрім корисного інформування, реклама може бути маніпулятивною або інформаційно навантажливою.

Рекламний процес передбачає взаємодію між виробником, рекламодавцем, розробником реклами й споживачем. Сам процес комунікативний: рекламодавець формує рекламне повідомлення відповідно до маркетингових цілей, а споживач вже отримує його через різні медіа. У цьому контексті реклама розглядається як елемент єдиної системи комунікацій, яка забезпечує зворотний зв'язок на ринку. Науковці виокремлюють і соціокультурний аспект реклами: вона не лише рекламує товари, а також транслює соціальні цінності та моделі поведінки. Реклама дійсно є складним, динамічним соціокультурним феноменом, що виконує в суспільстві важливу роль. Саме вона формує ставлення людей до брендів та товарів, передає моделі поведінки і водночас відображає соціальні потреби та психологічні тренди.

Залежно від мети реклама поділяється на два загальних типи: комерційну та некомерційну реклами. Некомерційна (соціальна), яка не має на меті одержання прибутку, але спрямована на пропагування загальнолюдських ідей та актуалізацію суспільних проблем, та комерційну (товарну), яка орієнтована

донести інформацію рекламодавця до споживачів з метою підвищення продажів і прибутку. Ця класифікація підкреслює різні суспільні функції реклами: товарна реклама посилює конкуренцію на ринку, а соціальна реклама інформує про важливі суспільні заходи та цінності [2, с. 11].

Правове регулювання реклами є невід'ємною частиною її діяльності. В Україні рекламна діяльність регламентується Законом України «Про рекламу» [1]. Цей закон визначає, що реклама має бути правдивою, недискримінаційною та етичною. Зокрема, він забороняє використовувати в рекламі неправдиву інформацію, оманливі твердження або об'єкти дискримінації. Рекламне законодавство регулярно оновлюється та вдосконалюється. У 2008 році в «Закон України про рекламу» були внесені зміни щодо обмеження реклами алкоголю та слабоалкогольних напоїв. Ці заходи демонструють зміни уваги суспільства до етичності реклами та захисту споживачів [3, с. 15].

Отже, реклама як соціальне явище досить багатоаспектне: вона виконує економічну функцію стимулювання ринку, соціокультурну, що формує цінності та комунікаційну функцію. Таке комплексне розуміння реклами зумовлює необхідність її подальшого дослідження у сферах маркетингу та масових комунікацій.

1. Закон України «Про рекламу» від 03.07.1996 № 270/96-ВР. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/270/96-ВР (дата звернення: 19.03.2026).
2. Іванечко Н. В. Управління рекламною діяльністю. Тернопіль : ЗУНУ, 2022. 88 с. URL: https://marketing.wunu.edu.ua/wp-content/uploads/НАВЧАЛЬНИЙ-ПОСІБНИК_УРД.pdf (дата звернення: 19.03.2026). С. 9–12
3. Санакоєва Н. Д., Березенко В. В. Теорія та практика реклами. Запоріжжя : ЗНУ, 2023. 114 с. URL: https://duikt.edu.ua/uploads/l_39_18036316.pdf (дата звернення: 19.03.2026). С. 15–16

КАЦАН ВЛАДА, здобувачка вищої освіти
Науковий керівник – **ПОНОМАРЕНКО ІГОР**, к.е.н, доцент,
доцент кафедри маркетингу
Державний торговельно-економічний університет, м. Київ

РОЛЬ АНАЛІЗУ КЛІЄНТСЬКИХ ДАНИХ У ЦИФРОВІЙ ТРАНСФОРМАЦІЇ МАРКЕТИНГУ ПІДПРИЄМСТВА

В умовах цифровізації економіки, сильної конкуренції та збільшення впливу інтернет простору у формуванні споживчого вибору обов'язково потрібна трансформація та переосмислення традиційних підходів до маркетингових комунікацій. Підприємства, які не адаптують свої маркетингові стратегії до нових цифрових умов, мають великі втрати та ризикують втратити лідируючі позиції й стабільність на ринку. Тому важливо слідкувати за тенденціями та вчасно підключати в роботу нові інструменти, канали та підходи до просування, враховуючи можливості сучасних цифрових технологій.

Маркетингову стратегію просування можна розглядати як довгостроковий план взаємодії підприємств з цільовими сегментами ринку. Стратегія передбачає комплексне використання абсолютно різних комунікаційних інструментів, які спрямовані на допомогу інформування потенційних споживачів про товар або послугу. Також стратегія допомагає формувати позитивне ставлення до бренду, переконувати у правильності покупки і подальше звернення до повторного споживання. Така стратегія є невід'ємною складовою загальної маркетингової політики підприємства та виступає засобом втілення його ринкової місії і досягнення фінансових цілей у довгостроковій перспективі. Стратегія базується на аналізі поведінки споживачів, певних особливостей конкурентного середовища, тенденції розвитку каналів комунікації та бюджету. Це дозволяє значно швидше підлаштуватися під зміни на ринку та правильно представляти товар у свідомості покупців [1].

Наразі цифрова трансформація маркетингової діяльності складається з поєднання зовнішніх та внутрішніх факторів, що сприяють змінам у стратегічному управлінні підприємством. Ці фактори формують стратегію комунікаційного впливу на споживача в нових умовах цифрової економіки, а й змушують змінити погляд на усталені підходи для просування.

Зараз суттєво змінюються підходи до маркетиногової діяльності. Розвиток та покращення штучного інтелекту , розвиток різних систем, аналізу великих даних - це все має величезний вплив та змінює нашу реальність. Нові цифрові інструменти дозволяють компаніям краще та глибше розуміти потреби споживачів, оперативніше реагувати на їхні запити, побажання, відгуки, невдоволення та створювати персоналізовані пропозиції. Наприклад компанія Starbuks активно використовує персоналізовані пропозиції. Тобто вони активно використовують аналіз клієнтських даних через свій додаток та програму лояльності. Це допомагає краще аналізувати частоту покупок, вподобання та

поведінку клієнтів. Але разом з новим підходом змінюється й поведінка споживачів. Споживачі очікують більш швидкої, зручної та персоналізованої взаємодії з брендом або компанією, і це відповідно підвищує клієнтоорієнтованість. Але є важливий нюанс – конкуренція. Вона змушує компанії в цифровому середовищі постійно покращуватися та робити все більш оригінально та цікаво. І відповідно компанії вдосконалюють свої маркетингові підходи та стратегії, більше звертати увагу на аналітику даних та використовувати її у повному обсязі. В таких умовах аналітика клієнтських даних стає ключовим фактором прийняття найефективніших рішень, так як безпосередньо дозволяє оцінювати результати маркетингових кампаній, оптимізувати витрати та формувати персоналізований досвід для споживачів. В той же час важливу роль відіграє державне регулювання, яке встановлює вимоги до захисту персональних даних, яких обов'язково повинні всі дотримуватися, і це також сприяє формуванню довіри між компаніями та клієнтами. Тому в будь якому випадку цифрова трансформація сама спонукає до використання аналітики клієнтських даних та впровадження персоналізованого підходу. Все це сприяє підвищенню ефективності взаємодії зі споживачами.

В нинішніх реаліях поняття Big Data набуло абсолютно нового сенсу. Воно стало не просто технологічним трендом, а цілою, великою базою цифрової трансформації бізнес-моделей, звісно у сфері маркетингу також. Big Data це обробка дуже великих обсягів різних типів інформації, яка постійно оновлюється, змінюється та потребує постійного вдосконалення. Саме в контексті цифрового маркетингу, інтеграція інформаційних потоків, що створюється в результаті поведінки користувачів у інтернет-просторі, у соціальних мережах, через мобільні додатки та CRM-системи. [2]

Застосування Big Data дуже змінює підхід до маркетингового мислення. Якщо традиційні підходи до яких більшість звикла, орієнтувалася на сегментацію ринку за демографічними ознаками. Натомість нова модель використовує підхід через поведінкову сегментацію безпосередньо в реальному часі. Це означає, що компанії замість типового уявного «портрета» споживача почали працювати з реальними даними про активність користувача. Тут розглядається його середовище, наміри та переваги, емоції, реакції, що відповідно підвищує точність цільової дії маркетингу. [2]

Big Data також створює гарний старт для прийняття рішень – data-driven marketing. Компанії реагують на зміну поведінки споживача в реальному часі, адаптуючи контент, канали розповсюдження й навіть ціноутворення. Це підвищує ефективність цифрових стратегій. В результаті зменшує маркетингові витрати через зниження неефективних комунікацій. Перехід від класичних до стратегій полягає у переході від орієнтації на історичні та демографічні дані до вивчення поведінкових сигналів у реальному часі. [2]

Сучасна концепція персоналізації у маркетингу виходить на абсолютно новий рівень. Раніше компанії знали лише базу про клієнтів але завдяки Big

Data персоналізація набуває зовсім інший вигляд. Наразі Big Data має більш масштабну систему аналітики. Завдяки цифровізації та швидкому розвитку технологій сучасні, вдається обробляти великі обсяги інформації в реальному часі та адаптувати маркетингові повідомлення. До уваги береться: поведінка користувачів, їхні реакції, емоції та багато чого іншого. Разом усе це допомагає зберегти максимально ефективну взаємодію з користувачами, підвищуючи рівень лояльності.

1. Digital Transformation of Enterprise Marketing Promotion Strategy. URL: https://ujae.org.ua/wp-content/uploads/2025/06/10-2-2-313-316.pdf
2. Big Data as a Driving Force of Digital Marketing Strategies. URL: http://www.tnv-econom.ksauniv.ksa.univ.ks.ua/index.php/journal/article/view/678/645

КАЩУК КАТЕРИНА, к.е.н, доцент,
доцент кафедри економіки, менеджменту, маркетингу
та готельно-ресторанної справи,
Житомирський державний університет імені Івана Франка

АДАПТАЦІЯ СПІВРОБІТНИКІВ ДО ВПРОВАДЖЕННЯ ШІ НА ПІДПРИЄМСТВАХ

У зв'язку зі швидким розвитком технологій штучного інтелекту (ШІ) та автоматизації багато галузей економіки переживають трансформацію. Такі зміни призводять до необхідності перегляду підходів до підготовки та адаптації персоналу. Дані технології потребують як високих компетенцій, так і значної гнучкості в освоєнні інструментів ШІ.

Інноваційні інструменти створюють умови для формування певних професій, стимулюють зростання компетенцій і пропонують нові кар'єрні шляхи та можливості для перекваліфікації. Згідно зі статистикою за 2024 рік [1], володіння навичками та знаннями у сфері інструментів ШІ забезпечує світовим спеціалістам до 25% надбавки до заробітної плати.

Упровадження технологій ШІ на підприємствах не обов'язково призводить до скорочення кількості робочих місць, оскільки автоматизація та цифровізація сприяють створенню нових професій і кар'єрних напрямів, які потребують як технічних навичок, так і творчого підходу до роботи. З розвитком ШІ з'являються гібридні професії, у яких людські та технологічні компетенції працюють у тандемі. Наприклад, це аналітики даних, фахівці з машинного навчання (МН) та інженери з тестування й покращення роботи систем ШІ. У цих випадках від працівників вимагаються глибокі технічні знання, а також аналітичні, управлінські та комунікативні навички. Така спрямованість розширює кар'єрні перспективи та дозволяє досягати вищого рівня.

Нові технології дозволяють автоматизувати рутинні операції та звільнити працівників для роботи, яка пов'язана з високим ступенем залученості в специфіку бізнесу [2]. Наприклад, фахівці з розробки стратегій, консультанти з цифрових технологій і менеджери з продуктів можуть зосередитися на складніших завданнях, пов'язаних з управлінням та аналізом.

Розвиток технологій ШІ також відкриває працівникам безліч можливостей для перекваліфікації та переходу в нові кар'єрні ролі. Завдяки доступу до спеціалізованого навчання та розвитку цифрових навичок персонал може отримувати нові профілі, які дозволяють переходити на вищі позиції або знаходити роботу в суміжних галузях.

З упровадженням ШІ в компаніях працівники стикаються з необхідністю кардинальних змін у своїй професійній діяльності. Адаптація до цих змін потребує розвитку технічних компетенцій і нового підходу до навчання та професійної підготовки [3]. При цьому дослідження показують, що для опанування інноваційних інструментів ШІ фахівцям необхідно володіти низкою інших важливих концептуальних навичок (таблиця 1).

Таблиця 1. **Необхідні компетенції для впровадження ШІ на робочому місці**

Тип коипетенцій	Навички
Технічні	ІТ-грамотність, робота з цифровими технологіями, такими як ШІ, нанотехнології, віртуальна реальність, цифровізація, робототехніка, 3D-друк, інтернет речей (IoT), обробка природної мови.
Професійні	Управління колективом, координація з іншими, емоційний інтелект, обмін знаннями, робота в команді, співпраця, делегування та ведення переговорів
Концептуальні	Критичне мислення та аналіз, креативність та ініціативність, судження та прийняття рішень, аналіз даних, синтез та осмислення, когнітивна гнучкість

В епоху цифровізації працівникам потрібна не лише базова комп'ютерна грамотність, а й новітні знання, які дозволяють ефективно працювати з технологіями ШІ та автоматизованими системами. Інструменти штучного інтелекту, що впроваджуються, допомагають підприємствам збирати та обробляти великі обсяги даних. Однак успішна реалізація таких проєктів залежить від знань людей, які вміють працювати з інформацією. Аналітичні навички є важливими аспектами будь-якої професії. Вони дозволяють інтерпретувати дані, отримувати корисні відомості та застосовувати їх для покращення бізнес-процесів. У різних випадках необхідним є вміння використовувати інструменти для аналізу даних та базові статистичні методи.

Для успішної роботи зі ШІ важливо розуміти загальні принципи його функціонування та опановувати конкретні технічні інструменти. Багато компаній очікують від працівників базових знань у галузі алгоритмів машинного навчання та розуміння роботи інфраструктури ШІ. Уміння взаємодіяти з інструментами ШІ також включає знання про мови програмування та роботу з хмарними платформами. Такий підхід допомагає фахівцям бути більш упевненими в процесі взаємодії зі ШІ та ефективно керувати цими технологіями. Згідно зі статистикою за 2024 рік [4], світові спеціалісти найчастіше використовують технології ШІ з метою аналізу даних (32%) та написання різноманітних завдань (26%).

На тлі стрімкого технічного прогресу від працівників вимагається серйозний підхід до роботи зі ШІ. Виникає необхідність адаптації до цифрових змін. Критичне мислення забезпечує краще розуміння можливостей та обмежень ШІ, оцінювання потенційних ризиків і здатність приймати більш виважені рішення. Ці навички також допомагають мінімізувати ризики та підвищують якість виконуваних завдань. Гнучкість і здатність навчатися поетапно стають важливими компонентами успіху працівників, оскільки технології ШІ мають динамічний розвиток.

Для успішної адаптації персоналу до роботи зі ШІ необхідний системний підхід до навчання та підвищення кваліфікації. Компанії мають створювати спеціалізовані курси, наприклад, навчання аналізу та роботі з великими даними. Ця тактика передбачає освоєння базових принципів ШІ та їх практичне

застосування. Різні організації співпрацюють із навчальними закладами та онлайн-платформами, такими як Coursera, Udacity та edX. Завдяки цим платформам працівники отримують можливість глибше зрозуміти основи ШІ та застосувати отримані знання в роботі. При цьому виникає необхідність навчання людей нових стандартів захисту даних у зв'язку з можливими ризиками у сфері кібербезпеки [5].

Окремим аспектом є здатність фахівців працювати з конкретними інструментами ШІ та програмним забезпеченням, яке застосовується в їхній компанії [3]. Воно може включати системи автоматизації процесів, рішення для обробки та аналізу даних або інтегровані зі ШІ CRM-системи. Такий підхід спрощує процес адаптації та підвищує продуктивність працівників.

Технічні зміни можуть викликати дискомфорт у працівників, тому багато компаній організовують тренінги. Вони можуть бути спрямовані на розвиток адаптивності та управління стресом. Такі заходи допомагають справлятися з психологічними труднощами та сприймати зміни позитивно.

Адаптація працівників до нових умов роботи зі ШІ потребує комплексного підходу, що включає розвиток ключових компетенцій, системне навчання та організаційну підтримку. Чим більше можливостей і підтримки компанія надає своїм фахівцям, тим легше вони переносять процес цифрової трансформації та освоюють нові технології.

Таким чином, можна зробити висновок, що технології на основі ШІ в сучасному корпоративному середовищі справляють значний вплив на ринок праці. Це призводить до зміни кваліфікаційних вимог і надає працівникам нові можливості для професійного зростання. Процес адаптації фахівців потребує комплексного підходу, який передбачає системне навчання, психологічну підтримку та готовність керівництва до інвестицій у розвиток персоналу. Упровадження таких програм допомагає не лише підвищити ефективність роботи команди, а й зміцнити її стійкість до змін в умовах динамічного ринку, що розвивається. Крім того, створення середовища, яке сприяє обміну знаннями та досвідом, відіграє важливу роль в успішній інтеграції ШІ. Це забезпечує не лише зростання компетенцій працівників, а й конкурентоспроможність усієї компанії.

1. How will AI affect jobs, skills, wages, and productivity? [Текст] : PwC's 2024 AI Jobs Barometer. Report. – 2024. – 31 p.
2. Korostin O. Analysis of AI effectiveness in reducing human errors in processing transportation requests [Текст] / O. Korostin // German International Journal of Modern Science. – 2024. – № 88. – P. 66-69.
3. AI in the Workplace: A Systematic Review of Skill Transformation in the Industry [Текст] / L. Babashahi, C. E. Barbosa, Y. Lima [et al.] // Administrative Sciences. – 2024. – Vol. 14, № 6. – P. 127.
4. Zirar A. Worker and workplace Artificial Intelligence (AI) coexistence: Emerging themes and research agenda [Текст] / A. Zirar, S. I. Ali, N. Islam // Technovation. – 2023. – Vol. 124. – P. 102747.
5. The Impact of Technology on the Workplace 2024 report [Текст] / Tech.co. – 2024. – 43

КИРИЧЕНКО АНАСТАСІЯ, к.е.н., доцент,
доцент кафедри організації підприємництва та біржової діяльності
Національний університет біоресурсів і природокористування України, м. Київ

ЦИФРОВА ТРАНСФОРМАЦІЯ РОЗДРІБНОЇ ТОРГІВЛІ ПРОДОВОЛЬЧИМИ ТОВАРАМИ В УМОВАХ РОЗВИТКУ ЕЛЕКТРОННОЇ КОМЕРЦІЇ

Цифровізація економіки та активний розвиток електронної комерції формують нові моделі бізнес-процесів у роздрібній торгівлі, зокрема у сегменті продовольчих товарів. Поширення цифрових платформ, мобільних додатків, онлайн-маркетплейсів та логістичних сервісів змінює споживчу поведінку та створює нові канали реалізації продукції. Підприємства змушені адаптувати маркетингові та логістичні процеси до цифрового середовища, інтегруючи електронні канали збуту у традиційні торговельні системи.

Розвиток електронної комерції в Україні значно прискорився в умовах цифрової трансформації економіки та зміни споживчих моделей, що особливо проявилося під час пандемії та воєнних подій. Електронна комерція стала одним із ключових інструментів адаптації бізнесу до кризових умов, забезпечуючи безперервність торговельних процесів та формування нових каналів взаємодії зі споживачами [1].

Аналіз статистичних даних за період 2018-2024 рр. свідчить про суттєві трансформаційні процеси на ринку електронної торгівлі. Загальний обсяг онлайн-продажів зріс з 1300,65 млн грн у 2018 р. до 2818,63 млн грн у 2021 р., що відображає активну фазу розвитку цифрових каналів збуту. Така динаміка зумовлена розширенням інтернет-інфраструктури, поширенням мобільних сервісів та підвищенням рівня цифрової активності населення. У 2022 р. ринок зазнав різкого скорочення до 361,51 млн грн, що було спричинено системними економічними потрясіннями та воєнними подіями. Проте вже у 2023-2024 рр. спостерігається відновлення електронної торгівлі: обсяг продажів зріс до 909 млн грн у 2023 р. та 1755,45 млн грн у 2024 р., що свідчить про поступову адаптацію підприємств роздрібної торгівлі та споживачів до нових економічних умов. Особливу роль у структурі електронної комерції відіграє сегмент харчових товарів, який демонструє стійку тенденцію до розвитку (табл. 1).

Таблиця 1 - **Динаміка продажів харчових товарів та їх частки у загальному обсязі електронної торгівлі у 2018-2024 рр.**

Рік	Обсяг продажів харчових товарів, млн	Зміна харчові товари, %	Обсяг продажів всього, млн	Зміна всього, %	Частка харчових товарів, %
2018	266,50	–	1300,65	–	20,50
2019	341,70	28,00	1564,23	20,00	21,80
2020	519,60	52,00	2206,97	41,00	23,50
2021	753,90	45,00	2818,63	28,00	26,70
2022	131,80	-82,00	361,51	-87,00	36,50

Рік	Обсяг продажів харчових товарів, млн	Зміна харчові товари, %	Обсяг продажів всього, млн	Зміна всього, %	Частка харчових товарів, %
2023	345,50	162,00	909,00	151,00	38,00
2024	703,60	104,00	1755,45	93,00	40,10

Джерело: розрахунки автора за [2].

Дані таблиці свідчать, що обсяг онлайн-продажів харчових товарів зріс з 266,5 млн грн у 2018 р. до 753,9 млн грн у 2021 р., що відображає швидке формування цифрового сегмента продовольчого ринку. Після різкого падіння у 2022 році до 131,8 млн грн, спричиненого кризовими умовами функціонування економіки, у подальші роки спостерігається інтенсивне відновлення: у 2023 р. продажі зросли на 162%, а у 2024 р. – ще на 104%.

Важливим індикатором структурних змін є частка харчових товарів у загальному обсязі електронної торгівлі, яка зросла з 20,5% у 2018 р. до 40,1% у 2024 р. Це свідчить про суттєве посилення ролі продовольчого сегмента у цифровому торговельному середовищі та поступове формування нового споживчого патерну, орієнтованого на онлайн-купівлю продуктів харчування.

Інші товарні категорії також демонструють позитивну динаміку розвитку. Зокрема, обсяги онлайн-продажів електроніки зросли з 395,2 млн грн у 2018 році до 743,9 млн грн у 2021 р., косметики – з 154,0 млн грн до 278,8 млн грн, одягу та аксесуарів – з 139,8 млн грн до 314,0 млн грн. Попри значне скорочення продажів у 2022 р., у подальші роки спостерігається поступове відновлення ринку. Водночас саме сегмент продовольчих товарів демонструє найвищі темпи відновлення, що пояснюється активним розвитком сервісів доставки, розширенням асортименту онлайн-магазинів та підвищенням рівня цифрової довіри споживачів.

Цифрова трансформація роздрібної торгівлі проявляється у впровадженні омніканальних моделей продажу, що інтегрують онлайн- та офлайн-канали та підвищують доступність товарів; у автоматизації логістичних процесів, включаючи оптимізацію складської інфраструктури та планування маршрутів доставки; у застосуванні цифрового маркетингу та CRM-систем для персоналізації пропозицій і підвищення лояльності клієнтів; а також у розвитку онлайн-платежів і сервісів швидкої доставки, які формують нові конкурентні переваги для роздрібних мереж.

Впровадження омніканальних моделей торгівлі дозволяє підприємствам забезпечити безперервність взаємодії зі споживачами незалежно від каналу продажу. Покупці отримують можливість здійснювати пошук товарів, оформлення замовлення та оплату через цифрові платформи, а також обирати зручний спосіб отримання продукції – доставку кур'єром або самовивіз із фізичного магазину. Такий підхід сприяє підвищенню рівня сервісу, скороченню часу обслуговування клієнтів та зміцненню конкурентних позицій торговельних підприємств.

Не менш важливим напрямом цифрової трансформації є автоматизація логістичних процесів. Використання сучасних систем управління складом, програмного забезпечення для планування маршрутів доставки та цифрових платформ для координації постачань дозволяє підвищити ефективність логістичних операцій. Це особливо актуально для сегмента продовольчих товарів, де швидкість доставки та дотримання умов зберігання продукції мають вирішальне значення для забезпечення якості товарів та задоволення споживчого попиту.

Важливу роль у розвитку електронної торгівлі відіграє також застосування інструментів цифрового маркетингу. Використання систем управління взаємовідносинами з клієнтами, аналітики великих даних та алгоритмів персоналізації дозволяє підприємствам формувати індивідуалізовані пропозиції для споживачів, оптимізувати асортимент та підвищувати ефективність рекламних кампаній. Завдяки цьому торговельні підприємства можуть більш точно реагувати на зміни споживчих уподобань і формувати довгострокові відносини з клієнтами.

Крім того, важливим чинником розвитку електронної комерції є поширення сучасних платіжних технологій. Онлайн-платежі, мобільні банківські застосунки та електронні гаманці значно спрощують процес здійснення покупок і підвищують рівень довіри споживачів до інтернет-магазинів. У поєднанні з розвитком сервісів швидкої доставки це сприяє формуванню нових моделей споживчої поведінки, у яких онлайн-купівля продовольчих товарів стає звичною практикою для значної частини населення.

Таким чином, цифрова трансформація роздрібної торгівлі продовольчими товарами охоплює широкий спектр технологічних та організаційних змін, спрямованих на підвищення ефективності торговельної діяльності та адаптацію підприємств до умов цифрової економіки.

Отже, розвиток електронної комерції виступає одним із ключових факторів цифрової трансформації роздрібної торгівлі продовольчими товарами. Зростання частки онлайн-продажів харчових товарів у структурі електронної торгівлі свідчить про поступову інтеграцію продовольчого сегмента у цифрову економіку та формування нових моделей споживчої поведінки, що відкриває перспективи для розвитку інноваційних маркетингових інструментів, логістичних сервісів та цифрових бізнес-моделей у роздрібній торгівлі.

1. Ilchuk M., Kyrychenko A., Vodnitskyi M. Development of e-commerce in Ukraine in the war and post-war conditions. *Science and Innovation*. 2023. Vol. 19, № 3. С. 3-14. URL: https://doi.org/10.15407/scine19.03.003
2. Ukraine (ecommerce). *Statista Market Forecast*. URL: https://www.statista.com/outlook/emo/ecommerce/ukraine

КИЩИК ДАР`Я, здобувач вищої освіти
Науковий керівник – **ЗАГОРЯНСЬКА ОЛЕНА**, к.е.н, доцент,
Кременчуцький національний університет ім. М. Остроградського,
м. Кременчук

ПЕРСОНАЛІЗАЦІЯ ЯК ЕЛЕМЕНТ ЦИФРОВОЇ ТРАНСФОРМАЦІЇ БІЗНЕС-ПРОЦЕСІВ У Б'ЮТІ ІНДУСТРІЇ

Персоналізація у сучасному креативному маркетингу перетворюється на ключовий елемент, що змінює не лише способи комунікації бренду зі споживачем, а й внутрішню логіку організації бізнес-процесів. У б'юті-індустрії це відбувається особливо інтенсивно, оскільки сама природа продукту пов'язана з індивідуальністю, самопрезентацією та особистими потребами споживача. Цифрова трансформація в такому середовищі не зводиться до автоматизації продажів або впровадження онлайн-магазину. Йдеться про комплексну перебудову механізмів створення, просування та адаптації продукту на основі даних, що формуються в реальному часі [1].

Упродовж тривалого часу б'юті-компанії використовували масові рекламні кампанії, сезонні колекції та стандартні сегменти типу «жінки 18-35 років», не враховуючи індивідуальні характеристики споживача. Однак цифрові технології змінили характер споживчої поведінки. Клієнт взаємодіє з брендом через різні канали: соціальні мережі, маркетплейси, мобільні застосунки, офлайн-магазини залишаючи цифровий слід, що перетворюється на ресурс для аналітики. У результаті персоналізація перестає бути додатковою опцією і стає логічною відповіддю бізнесу на зростання очікувань індивідуального підходу [2].

У контексті цифрової трансформації персоналізація впливає на всі етапи бізнес-процесу. На рівні розроблення продукту використовуються дані про частоту покупок, реакцію на інгредієнти, популярність відтінків у конкретних регіонах. Це дозволяє зменшити ризики невдалого запуску новинок і скоротити цикл тестування. Компанії поєднують CRM із системами аналітики, щоб фіксувати історію покупок, частоту звернень, реакцію на акції та вподобання клієнтів і на цьому матеріалі формують індивідуальні пропозиції. Така інтеграція забезпечує узгодженість між маркетинговими рішеннями та виробничими потужностями, що відповідає концепції управління цифровою зрілістю організації [3].

У б'юті-індустрії персоналізація набуває технологічно складних форм. Онлайн-сервіси дозволяють протестувати відтінок косметики у режимі доповненої реальності, пройти цифровий аналіз шкіри та одразу отримати персональний список рекомендованих засобів. Ці рішення базуються на обробці великих масивів даних та використанні елементів штучного інтелекту. З одного боку, це підвищує точність пропозиції, з іншого трансформує роль маркетингу, який переходить від масового інформування до керування персоналізованими сценаріями взаємодії [2].

Зміни відбуваються і в ланцюгах постачання. Прогнозування попиту на основі персоналізованих моделей поведінки дозволяє оптимізувати запаси, уникати надвиробництва та скорочувати витрати. У б'юті-секторі, де асортимент характеризується великою кількістю позицій, навіть незначна похибка прогнозу може призвести до фінансових втрат. Використання цифрової аналітики дає можливість синхронізувати маркетингові кампанії з виробничими графіками та логістичними операціями, що забезпечує гнучкість і швидку адаптацію до змін попиту [3].

Персоналізація також трансформує комунікаційну стратегію брендів. Вона передбачає не лише адресність повідомлень, а й адаптацію контенту до індивідуальних потреб і ціннісних орієнтацій споживача. У цьому контексті креативний маркетинг набуває нових характеристик: креативність проявляється не лише у формі рекламного звернення, а й у способі використання даних для створення релевантного досвіду. Саме тут поєднуються аналітика і творчість, формуючи нову модель конкурентної боротьби [1].

Показовим прикладом інтеграції персоналізації в цифрову екосистему є стратегія компанії L'Oréal, яка активно впроваджує технології аналізу шкіри та індивідуального підбору засобів догляду. Річні звіти компанії демонструють зростання інвестицій у цифрові платформи та розробку інноваційних сервісів, що дозволяють об'єднати офлайн- і онлайн-досвід клієнта [5]. Такий підхід свідчить про перехід від продуктового мислення до сервісної моделі, де цінність формується у взаємодії з конкретною особою.

Разом із тим цифрова персоналізація пов'язана з ризиками, насамперед у сфері захисту даних. Використання детальної інформації про споживачів вимагає дотримання нормативних вимог і формування прозорих політик конфіденційності. Європейське законодавство, зокрема Загальний регламент про захист даних, встановлює чіткі правила щодо обробки персональної інформації [6]. Для б'юті-компаній це означає необхідність поєднання технологічної інноваційності з відповідальним управлінням даними, оскільки довіра стає критичним фактором довгострокової лояльності.

Організаційні зміни, що супроводжують персоналізацію, стосуються також і структури управління. Формуються міждисциплінарні команди, у яких маркетологи співпрацюють із фахівцями з аналізу даних та IT-розробниками. Рішення приймаються на основі аналітичних показників, а не інтуїтивних припущень. Така модель відповідає концепції цифрового лідерства, де технологія стає інтегрованою частиною стратегії компанії, а не допоміжним інструментом [3].

У стратегічній перспективі персоналізація створює бар'єри для входу нових гравців на ринок. Накопичені масиви даних, алгоритмічні моделі прогнозування та інтегровані CRM-системи формують унікальний нематеріальний актив компанії. У б'юті-індустрії, де конкуренція надзвичайно висока, саме здатність глибоко розуміти індивідуальні потреби споживача стає визначальним чинником стабільності бізнесу [4].

Отже, персоналізація в б’юті-індустрії вже не є окремим маркетинговим інструментом, а інтегрується у всі ключові бізнес-процеси компанії. Вона впливає на розроблення продукту, управління запасами, комунікацію з клієнтами та прийняття стратегічних рішень. Цифрові технології створюють технічні можливості для індивідуалізації, однак результат залежить від того, наскільки системно компанія впроваджує ці рішення у свою управлінську модель. У сучасному цифровому середовищі персоналізація стає не перевагою, а необхідною умовою збереження конкурентних позицій б’юті-брендів.

1. Котлер Ф., Картаджая Г., Сетьяван А. Маркетинг 4.0: від традиційного до цифрового. Київ : КМ-Букс, 2018. 208 с. URL: https://kmbooks.com.ua (дата звернення: 03.03.2026).
2. Chaffey D., Ellis-Chadwick F. Digital Marketing: Strategy, Implementation and Practice. 7th ed. Harlow : Pearson, 2019. 568 p. URL: https://www.pearson.com (дата звернення: 03.03.2026).
3. Westerman G., Bonnet D., McAfee A. Leading Digital: Turning Technology into Business Transformation. Boston : Harvard Business Review Press, 2014. 292 p. URL: https://store.hbr.org (дата звернення: 03.03.2026).
4. Vargo S. L., Lusch R. F. Evolving to a New Dominant Logic for Marketing // Journal of Marketing. 2004. Vol. 68, No. 1. P. 1–17. DOI: https://doi.org/10.1509/jmkg.68.1.1.24036 (дата звернення: 03.03.2026).
5. L’Oréal Group. Annual Report 2023. Paris : L’Oréal, 2023. 388 p. URL: https://www.loreal-finance.com (дата звернення: 03.03.2026).
6. Regulation (EU) 2016/679 of the European Parliament and of the Council of 27 April 2016 on the protection of natural persons with regard to the processing of personal data and on the free movement of such data (General Data Protection Regulation) // Official Journal of the European Union. 2016. L 119. P. 1–88. URL: https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/?uri=CELEX:32016R0679 (дата звернення: 03.03.2026).

КЛИМЕНКО АНЖЕЛА, здобувач вищої освіти
Науковий керівник – **ЗАГОРЯНСЬКА ОЛЕНА**, к.е.н, доцент,
Кременчуцький національний університет ім. М. Остроградського,
м. Кременчук

КРАУДСОРСИНГ ЯК ІНСТРУМЕНТ ЗАЛУЧЕННЯ СПОЖИВАЧІВ ДО СТВОРЕННЯ ПРОДУКТУ

У сучасних умовах глобалізації, цифровізації та посилення конкуренції підприємства працюють у середовищі постійних змін і швидкої трансформації споживчих запитів. Споживачі дедалі активніше впливають на ринок, висуваючи підвищені вимоги до якості, інноваційності та персоналізації продукції. За таких обставин традиційні підходи до розробки товарів уже не забезпечують достатньої гнучкості, що зумовлює потребу в нових управлінських і маркетингових інструментах для підвищення адаптивності та ефективної взаємодії з аудиторією.

Одним із таких підходів стає краудсорсинг. У широкому трактуванні краудсорсинг – це процес отримання ідей, рішень, послуг або контенту від великої групи осіб (переважно через цифрові платформи) з метою використання їхнього колективного інтелекту для створення чи вдосконалення продуктів. Термін «crowdsourcing» був запропонований у 2006 році журналістом Джеффом Гоувом у журналі Wired для позначення практики передання окремих функцій або завдань «натовпу» через Інтернет. У більш вузькому маркетинговому розумінні краудсорсинг – це залучення споживачів до генерування ідей щодо розробки або модифікації товарів і послуг, тобто форма співтворення (co-creation) між компанією та клієнтами [1].

Сучасні дослідження свідчать про значне масштабування світового ринку краудсорсингу як економічної та технологічної галузі. Так, за оцінками аналітичного звіту ReAnIn, обсяг світового краудсорсингового ринку у 2025 році становив приблизно 69,44 млрд. дол, а до 2032 року прогнозується його зростання до 616,28 млрд. дол. при середньорічному темпі зростання 36,6%, що характеризує надзвичайно високу динаміку розширення цього сегменту ринку. Крім того, близько 55% бізнесів застосовують його для прискорення інноваційних процесів та скорочення циклів розробки продуктів і маркетингових рішень. При цьому компанії можуть зменшувати витрати на операційну діяльність до 40% завдяки доступу доступ до глобального людського капіталу і зовнішніх ідей, що підтверджує зростаючу роль цього інструменту у стратегіях цифрової трансформації та відкритих інновацій сучасних підприємств [2].

З огляду на зазначене, для більш наглядного обґрунтування ефективності краудсорсингу доцільно проаналізувати конкретні приклади його практичного впровадження у діяльності провідних міжнародних компаній.

Одним із найпоказовіших прикладів успішного застосування краудсорсингу є платформа LEGO Ideas, створена компанією LEGO Group, де

шанувальники можуть подавати власні дизайни та голосувати за інші. Якщо дизайн отримує 10000 голосів, ідея переходить на стадію експертного розгляду компанією. У разі схвалення проєкт запускається у серійне виробництво, а автор отримує 1% від обсягу продажів готового продукту. На кінець 2025 року 146 проєктів набрали 10000 голосів і наразі перебувають на розгляді. Дані спільноти Lego показують, що продукти, розроблені через Lego Ideas, є одними з найбільш продаваних, причому деякі з них генерують на 30% більше продажів, ніж традиційні набори, що підкреслює цінність інновацій які базуються на спільноті. Такий підхід дозволив LEGO не лише залучити спільноту, а й створити продукти, що вже мають попит серед цільових груп, підвищивши впізнаваність бренду та лояльність споживачів [3].

Ще одним прикладом краудсорсингу є конкурс «Do Us A Flavor», ініційований компанією PepsiCo для бренду Lay's у 2025 році. Компанія дала можливість споживачам з усього США запропонувати власні ідеї смаків картопляних чіпсів. За період збору ідей у рамках конкурсу було подано понад 700 000 варіантів нових смаків, з яких компанія відібрала три фінальні концепції і випустила їх у національний продаж для подальшого голосування. Переможцем стала ідея Bacon Grilled Cheese, автор якої отримав 1 млн. дол, тоді як двоє інших фіналістів – по $500 000 кожен. Кампанія продемонструвала високий рівень залучення споживачів та підтвердила ефективність краудсорсингу як інструменту генерації інноваційних продуктів і стимулювання продажів, що в результаті призвело до зростання продажів бренду приблизно на 12%, охоплюючи як продажі нових смаків, так і підвищення загальної купівельної активності щодо продукції Lay's [4].

В Україні краудсорсинг поки що не набув такої широкої популярності, як у світі. Він розвивається переважно у соціальних напрямках та громадських ініціативах, спрямованих на вирішення локальних проблем, покращення міського середовища, збір громадської думки та залучення активних громадян до прийняття рішень. Компанії рідко створюють спеціальні платформи для масового подання ідей споживачами; у бізнесі комунікація здебільшого проявляється через збір зворотного зв'язку, опитування клієнтів, голосування за дизайн продуктів чи тестування функціональних рішень. Проте такі практики не можна вважати класичним краудсорсингом, оскільки більшість компаній не залучає споживачів на етапі генерації ідей для нових продуктів або інноваційних рішень, а лише тестує вже готові варіанти. Водночас в Україні спостерігається значна готовність громадян і споживачів до активної взаємодії з брендами та ініціативами, що створює передумови для впровадження і розвитку краудсорсингових механізмів. Міжнародна Маркетингова Група Україна, провівши дослідження, виявила, що 65 % українців позитивно сприймають інформацію про запуск новинок, а понад 62 % вважають, що бренди мають прислухатися до зворотного зв'язку своїх клієнтів. Це свідчить про те, що аудиторія відкрито реагує на комунікацію та готова ділитися своїми ідеями, впливати на характеристики продуктів і брати участь у їхньому

формуванні. Така поведінка відкриває реальні можливості для українських компаній застосовувати краудсорсинг як інструмент залучення споживачів до співтворення продуктів[5].

Узагальнюючи викладене, доцільно окреслити ключові переваги використання краудсорсингу в маркетингових стратегіях підприємств.

Такий підхід підвищує лояльність і довіру клієнтів, адже залучення аудиторії
до процесу співтворення продукту демонструє відкритість бренду і його готовність враховувати думку споживачів у прийнятті рішень.

Краудсорсинг сприяє генерації інноваційних ідей та прискоренню розробки продуктів, оскільки компанії отримують доступ до великої кількості креативних рішень від різноманітної аудиторії, не обмеженої внутрішніми ресурсами підприємства. Використання краудсорсингу дозволяє точніше адаптувати пропозиції до потреб ринку, оскільки отримані ідеї та відгуки від споживачів відображають актуальні вподобання та очікування цільової аудиторії. Цей інструмент також знижує ризики комерційного провалу продукту, оскільки тестування ідей та концептів у колективному середовищі дозволяє оцінити потенційний попит ще на стадії розробки. Використання краудсорсингу в маркетингових стратегіях дозволяє більш раціонально розподіляти маркетингові бюджети, оскільки скорочуються витрати на проведення традиційних маркетингових досліджень та апробацію нових ідей.

Водночас залучення споживачів до процесу співтворення формує підвищений попит на продукцію. Ефект причетності посилює намір до покупки, стимулює повторні продажі та позитивні рекомендації, що в сукупності забезпечує зростання обсягів реалізації й, відповідно, збільшення прибутковості підприємства.

Отже, краудсорсинг виступає ефективним інструментом підвищення конкурентоспроможності підприємства в умовах динамічного ринкового середовища, оскільки поєднує інноваційність, клієнтоорієнтованість та економічну доцільність.

1. Краудсорсинг – це що таке, визначення, суть та приклади. *Karapuziki.* URL: https://karapuziki.com.ua/kraudsorsynh-tse-shcho-take-vyznachennia-sut-ta-pryklady/ (дата звернення: 24.02.2026).

2. Crowdsourcing Market Size, Share & Trends. *ReAnIn Market Research and Consulting.* URL: https://www.reanin.com/reports/crowdsourcing-market?utm_source (date of access: 24.02.2026).

3. How Lego Engages Customers Through Creative Customer Experience (CX) Strategies. *RENASCENCE*. URL: https://www.renascence.io/journal/how-lego-engages-customers-through-creative-customer-experience-cx-strategies (date of access: 25.02.2026).

4. Lay's Announces 'Do Us a Flavor' Competition Winner: See the $1M Prize-Winning Flavor (Exclusive). *People*. URL: https://people.com/lays-announces-do-us-a-flavor-competition-winner-11755292?utm_source (date of access: 25.02.2026).

5. Українці цінують бренди із соціально активною позицією та позитивно ставляться до запуску новинок. *Міжнародна Маркетингова Група*. URL: https://www.marketing-ua.com/article/ukrayintsi-tsinuyut-brendi-iz-sotsialno-aktivnoyu-pozitsiyeyu-ta-pozitivno-stavlyatsya-do-zapusku-novinok/ (дата звернення: 26.02.2026).

КОВАЛЬОВА АЛЬОНА, здобувач вищої освіти,
Науковий керівник – **СТАМАТ ВІКТОРІЯ,** к.е.н., доцент, доцент кафедри менеджменту, бізнесу та адміністрування,
Миколаївський національний аграрний університет, м. Миколаїв

ІНТЕРНЕТ-БРЕНДИНГ: СУЧАСНІ ТЕНДЕНЦІЇ ТА ІНСТРУМЕНТИ

Сьогодні брендинг являється одним з найбільш потужних та дієвих інструментів для створення неповторного образу компанії та виділення її серед конкурентів. Однак, в наш час, він перестав бути лише інструментом, а став соціально-економічним явищем, адже це не лише інформація, яка доноситься до споживачів, це гарантія якості та статусу, які споживач може отримати. У даному контексті, невід'ємною складовою успіху для компаній є інтернет-брендинг. Це можна пояснити тим, що в сучасному світі найбільш ефективною взаємодією компанії зі своїми потенційними споживачами є взаємодія саме в цифровому середовищі, а саме за допомогою соціальних мереж, інтернет-магазинів, сайтів компаній та інших інтернет-ресурсів.

Інтернет-брендинг є комплексом взаємопов'язаних маркетингових заходів, які застосовуються для формування, розвитку і просування торгової марки в інтернет-середовищі. Його мета – створення стійкого позитивного іміджу бренду, а також зміцнення довіри та лояльності споживачів для забезпечення стабільності прибутку компанії [1].

Інтернет це унікальне середовище для здійснення комунікації. Зв'язок, який забезпечується завдяки використанню інтернету є безперервним та двостороннім для компанії та її клієнта. Завдяки використанню цифрових каналів зв'язку компанія може отримати чіткий, прямий та швидкмй відгук від сподживачів. Така інформація набуває особливої цінності в умовах посилення конкуренції на ринку товарів та послуг.

Інтернет-брендинг це складний процес, що тісно пов'язаний з іншим складним процесом – інтернет-маркетингом. Проте, інтернет-брендинг це лише складова частинка інтернет-маркетингу. Інтернет-маркетинг має більш широкі цілі, в порівнянні з інтернет-брендингом, однак інструменти, які використовуються в цих двох процесах, часто співпадають.

Цілями інтернет-брендингу є:

- розроблення стійкого образу компанії завдяки цифровим інструментам;
- донесення до клієнтів основної ідеї бізнесу;
- створення простору, в якому компанія та споживачі зможуть здійснювати комунікацію напряму.

Інтернет-брендинг наразі стає не лише складовою частиною звичайного маркетингу, а й окремою маркетинговою технологією, яку використовують сучасні підприємства для зміцнення своїх ринкових позицій.

Використовуючи інтернет-брендинг, підприємство отримує ряд переваг, серед яких такі основні:

1. Менші витрати, в порівнянні з витратами на традиційний брендинг.
2. Управління всіма процесами.
3. Легше визначення власної цільової аудиторії.
4. Охоплення ширшої аудиторії.
5. Висока швидкість поширення інформації.
6. Висока швидкість отримання зворотнього зв'язку.
7. Можливість швидкого збирання та аналізу інформації [2].

Такі переваги, які на відмінну від традиційного брендингу має інтернет-брендинг, допомагають нам зробити висновок про те, що інтернет-брендинг для сучасних умов функціонування бізнесу є більш ефективним.

Специфіка інтернет-брендингу розкривається не лише в розробці сайту компанії, а й в таких інструментах цифрового маркетингу, як: SEO, соціальні мережі, контекстна реклама, мобільні застосунки та інші цифрові платформи для просування товарів та послуг [3].

Розглянувши поняття інтернет-брендингу, його цілі, специфіку та ключові переваги, ми відзначили його ефективність, яка переважає над ефективністю традиційного брендингу, проте інтернет-брендинг є ефективною складовою інтернет-маркетингу при умові його адаптації до швидких змін в цифровому середовищі.

Важливим є розгляд найефективніших інструментів інтернет-брендингу та сучасних тенденцій, використовуючи та дотримуючись яких, компанії розробляють та реалізують свої маркетингові стратегії в цифровому просторі.

1. Сайт є основою для створення інтернет-бренду компанії. Це пояснюється тим, що цільова аудиторія бренду звертає чималу увагу саме на офіційний сайт компанії. За допомогою нього компанія розказує про себе та висвітлює інформацію про послуги та товари, які вона надає. Також сайт допомагає створити довіру між компанією та клієнтами, втримати старих та залучити нових [4].

Сайт компанії повинен мати в собі зручну навігацію для споживачів послуг, зміст сайту повинен містити в собі достатньо інформації, а зовнішній вигляд сайту повинен відповідати дизайну бренду взагалом [2].

Для розробки дизайну сайту для бренду залучається чимало фахівців, які працюють в сфері дизайну та веб-дизайну. Такими фахівцями є: дизайнер логотипу бренду, дизайнер фірмового стилю бренду, дизайнер інтерфейсу, дизайнер сайту та дизайнер ілюстратор.

Таке різноманіття залучених людей для створення дизайну сайту бренду пояснюється різницею їхнього напрямку роботи. Також це можна пояснити тим, що зовнішній вигляд сайту, і його відповідність вже відомому споживачам стилю, є його візитною карткою і важливою складовою інтернет-брендингу.

2. Соціальні мережі допомагають бізнесу побудувати двосторонній взаємозв'язок між клієнтами та компанією. В інтернет-брендингу соціальні мережі використовують для ведення сторінок бренду, роботи з коментарями та відгуками клієнтів, а також для поширення таргетованої реклами [5].

Найпопулярнішими соціальними мережами, тобто такими, які користуються найбільшим попитом серед користувачів, є такі, як Instagram, Facebook, TikTok, LinkendIn. Саме завдяки ним бренди розказують про себе, розповідають в своїх постах та сторісах про новини компанії та рекламують новинки.

3. Реклама у блогерів, або як це ще називають інфлюенсер-маркетинг. За допомогою реклами у відомих авторів, збільшується цільова аудиторія бренду, адже популярні блогери користуються довірою та авторитетом у великої кількості людей. Форма їхньої реклами є нетрадиційою, ненав'язливою та креативною. Реклама, яка створюється блогерами, є особливо актуальною для використання в косметичній індустрії.

4. Контент-маркетинг та сторітелінг є відносно новим напрямком інтернет-брендингу. Його суть полягає в рекламі продукції та послуг через статті, блоги, подкасти та короткі відео. Контент-маркетинг є свіжим та швидким поширенням інформації про бренд. За допомогою нього формується образ бренду для клієнтів.

5. Однією з найсильніших сучасних тенденцій в інтернет-брендінгу стало використання штучного інтелекту. Штучний інтелект в інтернет-брендінгу використовується для персоналізації взаємодії з клієнтом, генерації контенту для бренду (написання текстів, створення зображень, маркетингових ідей), автоматизованої комунікації з споживачем, оптимізації реклами та збирання й аналізу великого об'єму даних [5].

Отже, інтернет-брендинг є важливою складовою для просування бізнесу в умовах цифровізації. Його ефективність переважає ефективність традиційного брендингу. Інтернет-брендинг включає в себе комплексне використання інструментів та потребує знання сучасних тенденцій. При виконанні таких умов, інтернет-брендинг стає потужним інструментом в руках бізнес.

1. Стамат В.М., Побережець Г. С., Успаська О.І Формування бренд-комунікацій нового покоління в умовах глобалізації. *Modern Economics*. 2025. № 50(2025). С. 241-250. DOI: https://doi.org/10.31521/modecon.V50(2025)-32.

2. Скомороха Ю. І. Використання інтернет-технологій у маркетингу. *Маркетинг в умовах розвитку цифрових технологій*. №1. 2018. С. 462-472

3. Лісений Є. В., Дешко Д. М. Інтернет-брендинг як інструмент розвитку сучасного підприємництва. *Економіка та суспільство*. 2021. № 34. С. 229–233. DOI: 10.32782/2524-0072/2021-34-41.

4. Смеричевський С. Ф., Петропавловська С. Є., Радченко О. А. Бренд-менеджмент: навч. посібник. Київ: НАУ, 2019. 156с.

5. Stamat V., Minakova T. Artificial Intelligence in Customer Service: Chatbots and their Impact on Customer Experience in Marketing. *The latest developments of specialists for the development of science* : Abstracts of VI International scientific and practical conference (Florence, Italy, October 07-09, 2024). Florence, 2024. P. 68-69. URL: https://dspace.mnau.edu.ua/jspui/handle/123456789/18849

КОРОТУН ВІКТОРІЯ, здобувач вищої освіти
Науковий керівник – **БІЛОЦЕРКІВСЬКИЙ ОЛЕКСАНДР**, к.т.н, доцент,
доцент кафедри підприємництва, торгівлі і логістики,
Національний технічний університет «Харківський політехнічний інститут»,
м. Харків

БЛОКЧЕЙН-ТЕХНОЛОГІЯ ЯК ПЕРСПЕКТИВНИЙ ІНСТРУМЕНТ ДЛЯ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ПРОЗРОСТІ ЛОГІСТИЧНИХ ОПЕРАЦІЙ

У сучасних умовах розвитку світової економіки логістичні системи відіграють надзвичайно важливу роль у забезпеченні ефективного переміщення товарів від виробника до кінцевого споживача. Розширення міжнародної торгівлі, ускладнення структури ланцюгів постачання та збільшення кількості учасників логістичних процесів призводять до появи низки проблем, зокрема недостатньої прозорості операцій, затримок у передаванні інформації та ризиків підробки даних. Традиційні інформаційні системи не завжди можуть гарантувати належний рівень надійності, безпеки та відкритості логістичних процесів. У зв'язку з цим, дедалі більшої уваги набуває технологія блокчейн, яка вперше була використана під час функціонування криптовалюти Bitcoin. Суть блокчейну полягає у формуванні децентралізованої бази даних, де інформація зберігається у вигляді послідовно пов'язаних між собою блоків і не може бути змінена без погодження всіх учасників мережі. Блокчейн являє собою розподілений цифровий реєстр, у якому інформація зберігається у вигляді блоків, з'єднаних між собою за допомогою криптографічних методів. Кожен новий блок містить відомості про транзакції, часову позначку та унікальний криптографічний хеш попереднього блоку, що забезпечує цілісність і незмінність даних [1, с. 27]. Серед основних характеристик блокчейн-технології можна виділити децентралізацію, прозорість, незмінність інформації та високий рівень захисту. Усі учасники мережі мають доступ до єдиного інформаційного реєстру, що значно знижує ймовірність помилок та можливість маніпуляцій із даними [2, с. 186].

У логістичних системах блокчейн може застосовуватися для фіксації всіх етапів переміщення товарів – від їх виробництва до доставки кінцевому споживачу. Кожна дія, зокрема відвантаження, транспортування, проходження митних процедур або приймання на складі, реєструється у системі та стає доступною для всіх учасників ланцюга постачання. Важливим компонентом блокчейн-систем є смарт-контракти – програмні алгоритми, які автоматично виконують умови угод між сторонами після настання визначених подій. Завдяки цьому можна автоматизувати значну частину логістичних процесів. Одним із ключових напрямів застосування блокчейну є відстеження переміщення товарів у режимі реального часу. Кожна логістична операція фіксується у системі, що дозволяє оперативно визначити місцезнаходження вантажу та контролювати виконання відповідних процедур. Іншим важливим напрямом є автоматизація документообігу. Завдяки використанню смарт-

контрактів значна частина документів може формуватися, перевірятися та підтверджуватися автоматично. Це зменшує обсяг паперової документації та прискорює виконання логістичних операцій. Крім того, блокчейн сприяє підвищенню рівня довіри між учасниками логістичного процесу, оскільки всі дані є відкритими для перевірки та не можуть бути змінені без погодження учасників мережі.

Впровадження блокчейн-технології у логістичну систему підприємства потребує комплексного підходу. Першим етапом є аналіз наявних логістичних процесів і визначення проблемних ділянок, де виникають інформаційні розриви або затримки [3, с. 8]. Другим етапом виступає створення цифрової інфраструктури, яка забезпечує інтеграцію блокчейну з існуючими інформаційними системами підприємства. На цьому етапі визначаються учасники мережі, правила доступу до інформації та механізми обміну даними. Далі здійснюється розроблення та впровадження смарт-контрактів, що автоматизують виконання окремих логістичних операцій. Після цього проводиться тестування системи та навчання персоналу роботі з новими технологіями. Завершальним етапом є масштабування системи та її інтеграція з іншими складовими цифрової логістичної інфраструктури.

Використання блокчейн-технології у логістичних процесах дає змогу значно підвищити прозорість операцій, забезпечити достовірність інформації та посилити контроль за переміщенням товарів. Крім того, скорочується час обробки документів і зменшується кількість помилок, пов'язаних із ручним введенням даних. Застосування блокчейну також сприяє зниженню операційних витрат, підвищенню рівня довіри між партнерами та покращенню ефективності управління ланцюгами постачання. Це дозволяє підприємствам швидше реагувати на зміни в логістичних процесах і підвищує їхню гнучкість.

Таким чином, блокчейн є перспективним інструментом для підвищення прозорості та ефективності логістичних операцій. Його використання дає змогу створити надійну систему обміну інформацією між усіма учасниками ланцюга постачання, мінімізувати ризики маніпулювання даними та оптимізувати управління логістичними процесами. У сучасних умовах диджиталізації економіки впровадження блокчейн-технологій у логістичні системи може стати важливим чинником підвищення конкурентоспроможності підприємств і забезпечення сталого розвитку логістичних мереж.

1. Bitcoin and cryptocurrency technologies : a comprehensive introduction / A. Narayanan et al. Princeton : Princeton University Press, 2016. 336 p. URL : https://books.google.de/books?id=LchFDAAAQBAJ (date of access: 11.03.2026).
2. Колодізєва Т. О. Перспективи впровадження блокчейн-технології в транспортну логістику та управління ланцюгами поставок. *Бізнес-Інформ*. 2023. № 6. С. 184–190. DOI: 10.32983/2222-4459-2023-6-184-190 (дата звернення: 11.03.2026).
3. Мутерко Г. М., Кучерівська С. С., Яцко М. В., Малець В. В. Впровадження блокчейн-технологій в економіці України: переваги та виклики. *Академічні візії*, 2023. Вип. 26. С. 1–13. DOI: 10.5281/zenodo.10389773 (дата звернення: 11.03.2026).

КОСЕНКО ОЛЕКСАНДРА, доктор екон.наук, проф.**,** професор кафедри маркетингу
ШЕІН ОЛЕКСІЙ, аспірант
ДЮЖЕВ ОЛЕКСАНДР, аспірант
Національний технічний університет «Харківський політехнічний інститут»

МАРКЕТИНГОВИЙ СУПРОВІД ІННОВАЦІЙНОЇ ПРОДУКЦІЇ

Сучасний розвиток економіки дедалі більше визначається інноваційною активністю підприємств, здатністю створювати нові продукти, технології та бізнес-моделі [1, 7, 9]. У цих умовах важливого значення набуває не лише процес генерації інновацій, але й ефективне їх просування на ринку. Інноваційна продукція, як правило, характеризується високим рівнем невизначеності попиту, значними витратами на розроблення та складністю сприйняття споживачами [2, 5, 10]. Саме тому маркетинговий супровід інноваційної продукції виступає важливою складовою інноваційної діяльності підприємства та визначальним фактором її комерційного успіху.

Маркетинговий супровід інноваційної продукції являє собою комплекс взаємопов'язаних аналітичних, організаційних і комунікаційних заходів, спрямованих на дослідження ринку, формування попиту, позиціонування нових продуктів та забезпечення їх ефективної комерціалізації [3, 11]. На відміну від традиційного маркетингу, який переважно орієнтується на вже сформовані ринки та стабільні потреби споживачів, маркетинг інновацій передбачає активне формування нових ринкових ніш, створення нових споживчих цінностей та адаптацію ринкових стратегій до високого рівня невизначеності.

Важливим етапом маркетингового супроводу інноваційної продукції є маркетингові дослідження, спрямовані на виявлення перспективних напрямів інноваційної діяльності та оцінку потенційного попиту на новий продукт. На цьому етапі здійснюється аналіз ринкових тенденцій, вивчення поведінки споживачів, визначення рівня конкурентного середовища та ідентифікація незадоволених потреб ринку [6, 8]. Особливу роль відіграють методи прогнозування попиту, які дозволяють оцінити можливості комерційного успіху інноваційного продукту та мінімізувати ризики його впровадження.

Наступним етапом маркетингового супроводу є формування концепції інноваційного продукту та його ринкового позиціонування. Позиціонування інновації передбачає визначення її унікальних характеристик, конкурентних переваг та ціннісних параметрів для цільової аудиторії. Важливою складовою цього процесу є розроблення маркетингової стратегії, що включає визначення цільових сегментів ринку, формування цінової політики, вибір каналів збуту та розроблення комунікаційної стратегії просування інноваційного продукту.

Значну роль у маркетинговому супроводі інноваційної продукції відіграє управління життєвим циклом інновації. На етапі впровадження продукту на ринок підприємство стикається з необхідністю формування попиту та інформування споживачів про нові можливості використання інновації. У цей

період особливого значення набувають інструменти інформаційного маркетингу, рекламні кампанії, демонстраційні презентації, а також активна взаємодія зі споживачами та партнерами. Важливим інструментом є також формування довіри до інноваційного продукту через використання експертних оцінок, тестування продукції та пілотних проєктів.

У сучасних умовах значно зростає роль цифрових технологій у маркетинговому супроводі інноваційної продукції. Використання інтернет-маркетингу, цифрових платформ комунікації, соціальних мереж та аналітичних інструментів дозволяє підприємствам більш ефективно взаємодіяти зі споживачами, отримувати оперативний зворотний зв'язок та адаптувати маркетингові стратегії до змін ринкової кон'юнктури. Цифрові технології сприяють формуванню інтерактивної моделі взаємодії між виробником інноваційної продукції та її споживачами, що значно підвищує ефективність маркетингових комунікацій.

Окрему роль у маркетинговому супроводі інновацій відіграє бренд-менеджмент. Формування сильного бренду інноваційної продукції сприяє підвищенню її впізнаваності, зміцненню довіри споживачів та створенню довгострокових конкурентних переваг. Брендинг інновацій передбачає формування у споживачів чіткого уявлення про унікальні властивості продукту, його технологічну новизну та практичну цінність. Ефективний бренд інноваційної продукції здатний значною мірою зменшити ризики сприйняття нововведень та стимулювати їх поширення на ринку.

Не менш важливим напрямом маркетингового супроводу інноваційної продукції є формування партнерських мереж та інноваційних екосистем. У сучасній економіці інновації все частіше створюються та просуваються у межах мережевої взаємодії між підприємствами, науковими установами, інвесторами та споживачами. Така співпраця дозволяє об'єднати ресурси, обмінюватися знаннями та прискорювати процес комерціалізації інноваційних розробок. Маркетинговий супровід у цьому випадку передбачає розвиток комунікаційних платформ, організацію спільних проєктів та створення сприятливого середовища для взаємодії учасників інноваційної діяльності.

Особливого значення набуває також використання інструментів стратегічного маркетингу, спрямованих на довгострокове планування розвитку інноваційної продукції. Стратегічний маркетинг передбачає аналіз глобальних тенденцій розвитку ринку, технологічних змін та трансформації споживчих потреб. На основі такого аналізу формуються перспективні напрями інноваційного розвитку підприємства та визначаються пріоритетні напрями інвестування у нові продукти і технології.

Додатково стратегічний маркетинг забезпечує інтеграцію результатів досліджень із практичними рішеннями щодо позиціонування продукції на ринку. Він дозволяє підприємствам своєчасно реагувати на зміни конкурентного середовища та формувати гнучкі бізнес-моделі, що відповідають вимогам цифрової економіки. Важливим аспектом є використання цифрових

аналітичних інструментів, які підвищують точність прогнозування та знижують ризики інвестиційних рішень. Стратегічний маркетинг сприяє також формуванню інноваційної культури в організації, орієнтованої на постійний пошук нових можливостей. У результаті підприємство отримує не лише економічні переваги, але й стратегічну стійкість, що забезпечує його конкурентоспроможність у довгостроковій перспективі.

1. Перерва П. Г. Підвищення конкурентоспроможності машинобудівних підприємств на засадах синергетичного бенчмаркінгу // Вісник Нац. ун-ту «Львівська політехніка» : зб. наук. пр. Сер. : Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення і проблеми розвитку. Львів : Львівська політехніка, 2015. № 819. С. 167–174.
2. Лега, О., Яловега, Л., & Прийдак, Т. (2022). Договірна політика та податкові ризики в умовах невизначеності // *Цифрова економіка та економічна безпека*, (3 (03), 41–46. DOI: https://doi.org/10.32782/dees.3-8.
3. Pererva P., Gutsan O., Diachenko T. (2017) Motivation of personnel on machine-building enterprise // Balance and Challenges, Miskolc-Lillafüred. Miskolc : Miskolci Egyetem Gazdaságtudományi Kar. O. 100-106.
4. Перерва П.Г., Кобєлєва Т.О., Ткачова Н.П. Формування кон'юнктури ринку електротехнічної продукції // Вісник Нац. ун-ту «Львівська політехніка» : зб. наук. праць. Сер. : Проблеми економіки та управління. Львів : Львівська політехніка, 2015. № 815. С. 118-125
5. Nagy S., Pererva P.G. Compliance principles // Universum View 9. Economics and management: conference materials. Vinnytsia: NilanLTD, 2018. P. 89-96.
6. Kosenko O., Tkachov M., Pererva P. (2015) Economic problems of Intellectual Property // 9-th International scientific Conference “Balance and Challenges”. Miskolc-Lillafüred. 2015. S. 113-124.
7. Petro Pererva, Oleksandr Hutsan, Valerii Kobieliev, Andrii Kosenko and Volodymyr Kuchynskyi (2018). Evaluating elasticity of costs for employeemotivation at the industrial enterprises. Problems and Perspectives in Management, № 16(1), С. 124-132. DOI: 10.21511/ppm.16(1).2018.12
8. Перерва П.Г., Кобєлєва Т.О., Романчик Т.В. Комплаєнс як фактор інноваційного розвитку підприємства. Інформація та знання в системі управління інноваційним розвитком: монографія. Розд. 5.2 / заг. ред. Ю.С.Шипуліна. Суми : Триторія, 2018. С. 205–220.
9. Pererva, P., Besprozvannykh, O., Tiutlikova, V., Kovalova, V., Kudina, O., & Dorokhov, O. (2019). Improvement of the Method for Selecting Innovation Projects on the Platform of Innovative Supermarket. TEM Journal, 8(2), 454-461. https://doi. org/10.18421/TEM82-19
10. Plaksiienko, V.Y.; Dorogan-Pisarenko, L.A.; Pryidak, T.B.; Leha, O.V.; Ialoveha, L.V.; Krasota, E.H. Designing a Framework for Future Economists’ Digital Competence // Inf. Technol. Learn. Tools 2020, 80, 140–160.
11. Перерва, П.Г. Інноваційні технології реструктуризації промислового підприємства. Маркетинг інновацій і інновації у маркетингу: збірник тез доповідей VIII Міжнар. науково-практ. конф., 25-26 вересня 2014 р. Суми: ТОВ "ДД "Папірус", 2014. С. 119-121.

КОСТКА МАРИНА, здобувач вищої освіти,
Науковий керівник – **СТАМАТ ВІКТОРІЯ,** к.е.н., доцент, доцент кафедри менеджменту, бізнесу та адміністрування,
Миколаївський національний аграрний університет, м. Миколаїв

ЗАКОНОМІРНОСТІ ТА ПАРАДОКСИ БРЕНД-МЕНЕДЖМЕНТУ

У сучасних умовах високої конкуренції бренд є стратегічним активом підприємства, що впливає на його конкурентоспроможність, фінансові результати та ринкову вартість. Бренд-менеджмент підпорядковується певним економічним закономірностям, зокрема залежності між інвестиціями в бренд і рівнем лояльності споживачів. Водночас практика демонструє низку парадоксів: активне просування не завжди гарантує успіх, а розширення бренду може знижувати його цінність. Таким чином, виникає необхідність дослідження закономірностей та суперечностей бренд-менеджменту з метою формування ефективних і гнучких стратегій управління брендом в умовах нестабільного ринкового середовища [1].

За останні роки бренд-менеджмент остаточно закріпився як стратегічний напрям управління підприємством. Сучасні дослідження, продовжуючи наукові підходи Philip Kotler та Kevin Lane Keller, розглядають бренд як ключовий нематеріальний актив, що формує конкурентоспроможність і ринкову вартість компанії. Головною закономірністю розвитку бренд-менеджменту є цифровізація. Використання штучного інтелекту, аналітики даних і цифрових платформ дозволяє приймати більш обґрунтовані управлінські рішення та точніше прогнозувати поведінку споживачів. Також зростає роль ціннісного позиціонування: споживачі дедалі частіше обирають бренди, які демонструють соціальну відповідальність, екологічність і прозорість.

Водночас сучасні дослідження виокремлюють кілька парадоксів. Перший – баланс між глобальністю та локальною адаптацією: бренд має зберігати єдину ідентичність і водночас враховувати культурні особливості ринків. Другий – парадокс автентичності: чим активніше бренд декларує соціальні цінності, тим вищими є очікування споживачів щодо відповідності слів і дій. Також існує парадокс цифрової близькості – активна онлайн-комунікація підвищує взаємодію, але може спричиняти інформаційну перевантаженість аудиторії.

Аналітичні дослідження, зокрема рейтинги компанії Interbrand, підтверджують прямий зв’язок між силою бренду та фінансовими результатами підприємства. Сучасний бренд-менеджмент розвивається під впливом технологічних і соціально-економічних закономірностей, однак його ефективність залежить від уміння компаній управляти внутрішніми суперечностями та адаптувати бренд до змінного ринкового середовища [2].

Метою дослідження є визначення закономірностей і парадоксів бренд-менеджменту та їхнього впливу на конкурентоспроможність підприємства. Для досягнення цієї мети необхідно розкрити сутність бренду, проаналізувати особливості його формування та обґрунтувати напрями вдосконалення

управління брендом у сучасних ринкових умовах.

У сучасній економіці бренд давно перестав бути лише назвою чи логотипом. Він перетворився на стратегічний актив підприємства, що формує довіру, репутацію та довгострокову конкурентну перевагу. Бренд-менеджмент – це система управління створенням, розвитком і підтримкою бренду, яка ґрунтується на певних закономірностях, але водночас містить чимало парадоксів, що роблять цей процес складним і водночас захопливим.

Першою і найважливішою закономірністю бренд-менеджменту є необхідність чіткої ідентичності. Бренд повинен мати зрозумілу місію, цінності та позиціонування. Наприклад, компанія Apple протягом десятиліть послідовно формує образ інноваційності, простоти та преміальності. Саме сталість ідеї дозволяє споживачам чітко асоціювати бренд із певним стилем життя. Закономірність полягає в тому, що сильний бренд завжди має чітке ядро, яке не змінюється навіть у процесі розвитку.

Другою закономірністю є емоційна складова бренду. Сучасний споживач купує не лише товар, а й відчуття, які він отримує. Бренди створюють історії, формують спільноти, апелюють до цінностей та способу життя. Наприклад, Nike асоціюється не просто зі спортивним одягом, а з ідеєю перемоги, самореалізації та подолання труднощів. Таким чином, закономірність полягає у формуванні емоційного зв'язку між брендом і споживачем.

Третьою закономірністю є необхідність системності та довгостроковості. Бренд не створюється миттєво – він формується роками завдяки стабільній комунікації, якості продукції та репутації. Стратегія бренд-менеджменту повинна бути інтегрованою: маркетинг, реклама, PR, корпоративна культура – усе це працює на єдину мету.

Проте поряд із закономірностями у бренд-менеджменті існують і парадокси. Один із них полягає в тому, що чим більше бренд прагне бути універсальним, тим менш виразним він стає. Спроба охопити широку аудиторію може призвести до втрати унікальності. Бренд повинен бути чітко сфокусованим, навіть якщо це обмежує його аудиторію.

Інший парадокс пов'язаний із контролем. Компанія створює бренд, але повністю контролювати його сприйняття неможливо. В епоху соціальних мереж споживачі активно формують імідж бренду через відгуки, коментарі та власний досвід. Таким чином, бренд належить не лише компанії, а й аудиторії.

Ще один парадокс – це співвідношення інновацій та стабільності. З одного боку, бренд повинен змінюватися відповідно до вимог часу, з іншого – зберігати впізнаваність. Надто різкі зміни можуть зруйнувати довіру, тоді як повна незмінність призводить до втрати актуальності.

Окремо варто зазначити парадокс ціни. Сильний бренд дозволяє встановлювати вищу ціну, ніж у конкурентів, навіть якщо собівартість продукції подібна. Споживач готовий платити за символ, статус і довіру. Проте якщо бренд втрачає репутацію, висока ціна починає працювати проти нього [3].

Таким чином, бренд-менеджмент є поєднанням чітких закономірностей і

складних парадоксів. Він вимагає стратегічного мислення, системності та глибокого розуміння споживача. Успішний бренд будується на послідовності, емоційності та довірі, але його розвиток завжди пов'язаний із ризиками та необхідністю балансувати між стабільністю й інноваціями. Саме ця подвійність – поєднання логіки та інтуїції, контролю та свободи – робить бренд-менеджмент однією з найцікавіших і найскладніших сфер сучасного менеджменту.

Можемо зазначити, що бренд-менеджмент у сучасній економіці є не лише інструментом просування товарів, а стратегічною системою управління цінністю та репутацією підприємства. Основною закономірністю його розвитку є залежність успіху бренду від послідовності позиціонування, чіткої стратегії та орієнтації на потреби споживачів. Досвід таких компаній, як Apple, Nike та Coca-Cola, доводить, що стабільність образу та емоційний зв'язок із клієнтами формують довгострокову конкурентну перевагу і підвищують ринкову вартість компанії [4].

Разом із тим бренд-менеджмент має низку парадоксів. Перший полягає в тому, що компанія не може повністю контролювати сприйняття свого бренду, адже воно формується також споживачами через цифрові комунікації. Другий парадокс – необхідність одночасно зберігати стабільність і впроваджувати інновації: надмірні зміни можуть послабити довіру, але відсутність розвитку призводить до втрати актуальності. Третій парадокс стосується співвідношення ціни й цінності: висока ціна підсилює імідж лише за умови реальної якості продукту.

Отже, ефективний бренд-менеджмент базується на поєднанні стратегічної системності та гнучкості. Усвідомлення його закономірностей і парадоксів дозволяє підприємствам зміцнювати конкурентні позиції, формувати лояльність споживачів і забезпечувати стабільний економічний розвиток у довгостроковій перспективі.

1. Лишенко М. Бренд-менеджмент як інструмент маркетингової діяльності підприємств. *Економіка та суспільство*. 2023. № 48. DOI: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-48-80

2. Газуда С.М. Регіональний бренд-менеджмент: дефініція поняття. *Економічний форум*. 2024. Т. 1, № 4. С. 87–93. DOI: https://doi.org/10.36910/6775-2308-8559-2023-4-11

3. Газуда С.М. Процес удосконалення бренд-менеджменту регіону. *Економічні науки.* Серія «Регіональна економіка». 2023. № 20(76). С. 6–11. DOI: https://doi.org/10.36910/2707-6296-2023-20(76)-1

4. Стамат В.М., Побережець Г. С., Успаська О.І Формування бренд-комунікацій нового покоління в умовах глобалізації. *Modern Economics*. 2025. № 50(2025). С. 241-250. DOI: https://doi.org/10.31521/modecon.V50(2025)-32.

КОТОК АННА, здобувач вищої освіти
Науковий керівник – **ВОРОНЬКО-НЕВІДНИЧА ТЕТЯНА**, д.е.н, професор,
завідувач кафедри менеджменту ім. І. А. Маркіної,
Полтавський державний аграрний університет, м. Полтава

СТРАТЕГІЧНЕ УПРАВЛІННЯ КОМУНІКАЦІЯМИ ПІДПРИЄМСТВА

У сучасних умовах глобалізації, цифровізації та високої конкуренції ефективна система комунікацій стає одним із ключових чинників успішного функціонування підприємства. Комунікації забезпечують обмін інформацією між керівництвом, працівниками, партнерами, клієнтами та іншими зацікавленими сторонами. Саме тому стратегічне управління комунікаціями відіграє важливу роль у формуванні позитивного іміджу підприємства, підвищенні ефективності управління та досягненні стратегічних цілей організації.

Стратегічне управління комунікаціями підприємства – це системний процес планування, організації, координації та контролю комунікаційної діяльності підприємства з метою забезпечення ефективного інформаційного обміну та підтримки реалізації стратегічних цілей організації. Основна мета стратегічного управління комунікаціями полягає у формуванні ефективної системи взаємодії між підприємством та його внутрішнім і зовнішнім середовищем. Така система повинна забезпечувати своєчасну передачу достовірної інформації, сприяти формуванню довіри до підприємства та підтримувати його конкурентоспроможність [1; 2].

До основних завдань стратегічного управління комунікаціями належать:

– формування єдиної комунікаційної політики підприємства;
– забезпечення ефективної взаємодії між структурними підрозділами;
– налагодження комунікацій із клієнтами, партнерами та громадськістю;
– підтримка позитивної репутації та іміджу підприємства;
– підвищення рівня поінформованості працівників;
– забезпечення зворотного зв’язку в управлінських процесах [2; 4; 5].

Ефективне виконання цих завдань дозволяє підприємству швидше реагувати на зміни зовнішнього середовища та приймати обґрунтовані управлінські рішення.

Система комунікацій підприємства включає декілька ключових елементів:

внутрішні комунікації – обмін інформацією між керівництвом та працівниками, а також між підрозділами підприємства. Вони сприяють координації діяльності, підвищенню ефективності роботи та формуванню корпоративної культури;

зовнішні комунікації – взаємодія підприємства з клієнтами, партнерами, постачальниками, органами влади та суспільством. Вони відіграють важливу роль у формуванні репутації підприємства та розширенні ринків збуту;

цифрові комунікації – використання сучасних інформаційних технологій, соціальних мереж, корпоративних платформ та інших цифрових інструментів

для обміну інформацією [1; 3].

У свою чергу, процес стратегічного управління комунікаціями підприємства включає кілька основних етапів [3; 5]:

1. Аналіз комунікаційного середовища та визначення потреб у комунікації.
2. Формування комунікаційної стратегії підприємства.
3. Вибір каналів та інструментів комунікації.
4. Реалізація комунікаційних заходів.
5. Оцінювання ефективності комунікаційної діяльності та її вдосконалення.

Системний підхід до цих етапів дозволяє забезпечити узгодженість комунікацій із загальною стратегією розвитку підприємства.

Зрозуміло, що ефективна комунікаційна система сприяє покращенню координації управлінських процесів, підвищенню мотивації персоналу та зміцненню довіри з боку клієнтів і партнерів. Крім того, вона допомагає підприємству швидше адаптуватися до змін ринку, знижувати ризики управлінських помилок та підвищувати загальну результативність діяльності.

Отже, стратегічне управління комунікаціями є важливою складовою сучасної системи управління підприємством. Воно забезпечує ефективний обмін інформацією, сприяє формуванню позитивного іміджу підприємства та підтримує реалізацію його стратегічних цілей. У сучасних умовах розвитку цифрових технологій підприємства повинні постійно вдосконалювати свої комунікаційні стратегії, впроваджувати інноваційні інструменти та розвивати культуру відкритої комунікації.

1. Вараксіна О.В., Воронько-Невіднича Т.В., Барабаш К.Г. Особливості застосування маркетингових комунікацій аграрними підприємствами. *Східна Європа: економіка, бізнес та управління*. 2020. Вип. 2 (25). С. 166–172. URL: http://www.easterneurope-ebm.in.ua/index.php/vipusk-25-2020.

2. Олійник А.С. та ін. Інноваційно-комунікаційний механізм як драйвер ефективного стратегічного управління. *Агросвіт*. 2025. № 21. С. 145–152. URL: https://www.nayka.com.ua/index.php/agrosvit/article/view/7922.

3. Помаз О.М., Воронько-Невіднича Т.В., Дереза В.В., Михайлик А.А. Особливості застосування сучасних методів маркетингової комунікаційної політики підприємствами. *Modern Economics*. 2020. № 23. URL: https://modecon.mnau.edu.ua/issue-23-2020/

4. Собчишин В., Скуйбід В., Дереза Ю., Маркін А. Розвиток кадрового потенціалу в забезпеченні ефективності діяльності аграрного підприємства. *Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки.* 2024. Т. 336. № 6. С. 95–98. URL: https://heraldes.khmnu.edu.ua/index.php/heraldes/article/ view/1157/1178.

5. Khodakivska O., Voronko-Nevidnycha T. Integration of Agile methods into the management system as a tool for increasing the effectiveness of strategic managementin the agri-food sector. *EKONOMIKA APK*. 2023. T. 30 № 2. P. 49-56. URL: https://eapk.com.ua/uk/journals/tom-30-2-2023/integratsiya-agile-metodiv-u-sistemu-menedzhmentu-yak-instrument-pidvishchennya-efektivnosti-strategichnogo-upravlinnya-v-agroprodovolchiy-sferi DOI: https://doi.org/10.32317/2221-1055.202302049

КРАЙНЮЧЕНКО ОЛЬГА, к.е.н, доцент, доцент кафедри маркетингу,
Національний університет харчових технологій, м. Київ

ВПЛИВ ЕЛЕМЕНТІВ СИСТЕМИ 7Р НА ФОРМУВАННЯ КОНКУРЕНТНИХ ПЕРЕВАГ

За нинішніх непростих умов глобалізації, цифровізації й посилення конкуренції підприємства змушені постійно шукати нові інструменти забезпечення стійких ринкових позицій. Одним із ключових підходів до формування конкурентних переваг є ефективне використання маркетингових інструментів. Особливе значення у цьому контексті має концепція розширеного комплексу маркетингу 7Р, яка дозволяє комплексно впливати на формування цінності для споживача та забезпечувати довгострокову конкурентоспроможність підприємства [1].

Концепція 7Р є розвитком класичної моделі маркетинг-міксу 4Р, запропонованої для управління маркетинговою діяльністю підприємств. До традиційних елементів Product (товар), Price (ціна), Place (розподіл) та Promotion (просування) було додано People (персонал), Process (процеси) та Physical Evidence (матеріальне середовище). Такий підхід дозволяє врахувати специфіку сучасного ринку, особливо у сфері послуг, де важливу роль відіграють фактори взаємодії зі споживачами та організація процесу обслуговування [3].

Головним елементом комплексу маркетингу є товарна політика (Product), яка зорієнтована на розроблення та розвиток продукту або послуги, що максимально відповідають потребам споживачів. Інноваційність, якість продукції, дизайн, унікальні функціональні характеристики та рівень сервісного обслуговування формують основу для ринкової диференціації фірм. В нинішніх умовах інноваційного розвитку все більш широкого застосування набувають конкурентні товарні стратегії, які спрямовані на модифікацію існуючих і розроблення нових товарів підвищеної якості й диференційованих відповідно до вимог ринку: стратегії поліпшення якості товару, модифікації товару, диверсифікації та диференціації. Саме унікальність пропозиції дозволяє суб'єктам підприємництва вигідно вирізнятись поміж конкурентів та забезпечувати собі стійкі конкурентні переваги [3, 5].

Особливо важливим елементом конкурентних стратегій є цінова політика (Price). Ціна виступає важливим фактором формування попиту та впливає на сприйняття споживачами цінності товару або послуги. Вона впливає як на сприйняття продукту споживачами, так і на фінансові результати підприємства. Грамотно сформована цінова стратегія дозволяє компанії зайняти вигідну ринкову нішу – від стратегії низьких цін до преміального позиціонування. Використання різних стратегій ціноутворення – зокрема стратегії цінового лідерства, преміального ціноутворення або гнучкої цінової політики – створює підґрунтя для ефективного реагування на мінливість конкурентного середовища та посилення конкурентоспроможності підприємств [1, 2].

Збутова політика (Place of sale) передбачає організацію ефективної системи розподілу продукції та забезпечення її доступності для цільової споживчої аудиторії. На теперішній час особливої значущості здобувають багатоканальні системи збуту, електронна комерція та омніканальні стратегії. Серед стратегій розподілу орієнтованих на отримання конкурентних переваг помітно вирізняються стратегії інноваційного розподілу, інтенсивного розподілу, ексклюзивного / селективного розподілу, оптимізації витрат, сервісного лідерства, а також вертикальної інтеграції. Раціональний розподіл продукції створює передумови для здобуття конкурентних переваг на основі: підвищення рівня задоволеності споживачів за рахунок швидкості і зручності доставки через он-лайн торгівлю; зниження витрат за рахунок продуманої організації фірмової торгівлі, оптимізації логістики, зменшення складських витрат та часу на транспортування; впровадження автоматизованих пунктів продажу; співпраці на засадах партнерства з роздрібними мережами; оптимізації посередників. Ефективне управління каналами розподілу дозволяє підприємству оптимізувати логістичні процеси, зменшувати витрати та підвищувати рівень обслуговування клієнтів [1, 3, 5].

Доволі значущою складовою створення конкурентних переваг є політика просування (Promotion). Її основною метою є інформування споживачів про продукт і формування позитивного іміджу бренду. Основними засобами просування є різноманітні рекламні кампанії і заходи, стимулювання збуту, PR, директ-маркетинг та цифрові комунікації. Системний підхід до їхнього використання шляхом утворення інтегрованих маркетингових комунікацій забезпечує підґрунтя формування конкурентних стратегій, серед яких виділяються стратегії «проштовхування», «притягнення», контент-маркетингу та SMM, цифрові стратегії, прямих продажів та PR, стратегії за етапами життєвого циклу. Обґрунтовані комунікаційні стратегії сприяють вирізненню фірми серед конкурентів, підвищенню пізнаваності торгової марки та сформувати довіру з боку споживачів. Сучасні інструменти digital-маркетингу, соціальні мережі та контент-маркетинг доволі впевненіше і частіше стають дієвим підґрунтям задля ефективної взаємодії зі споживачами, формування позитивний імідж бренду та підвищення рівня лояльності клієнтів [4; 5].

У розширеній моделі маркетингу значну роль відіграє елемент People (персонал). Працівники підприємства безпосередньо взаємодіють зі споживачами та формують їхнє сприйняття якості послуг. Професійна підготовка персоналу, рівень комунікації з клієнтами, корпоративна культура та мотивація працівників значною мірою визначають успішність маркетингової діяльності підприємства [2].

Елемент Process (процеси) охоплює організацію та оптимізацію процесів надання послуг або реалізації продукції. Чітко налагоджені бізнес-процеси дозволяють забезпечити стабільно гарантоване якісне обслуговування, скорочення тривалості здійснення операцій та підвищення результативності функціонування фірм. Застосування прогресивних інформаційних технологій і

систем управління процесами сприяє підвищенню конкурентоспроможності організації [2, 5].

Останнім елементом системи 7P є Physical Evidence (матеріальне середовище). До нього належать усі фізичні елементи, що формують у споживача уявлення про підприємство: інтер'єр приміщень, дизайн торговельних точок, фірмовий стиль, зовнішній вигляд персоналу, рекламні матеріали, вебсайт компанії тощо. Дані фактори створюють додаткову цінність для споживача та підвищують довіру до бренду [2].

Отже, узгоджене управління класичними елементами комплексу маркетингу (системою 4P) разом із продуманим керуванням персоналом, процесами та матеріальним середовищем формує розширений комплекс елементів маркетингу (систему 7P), забезпечуючи посилення конкурентоздатності та закріплення ринкових позицій фірми. Комплексне використання посилених елементів маркетингового міксу дає змогу підприємству створювати унікальну споживчу цінність, підвищувати рівень задоволеності клієнтів та формувати позитивний імідж бренду, що в сукупності забезпечує зумовлює набуття стійких ринкових позицій. Синергетичний ефект комплексного застосування елементів системи 7P дозволяє підприємствам створювати та посилювати свої довгострокові конкурентні переваги.

1. Котлер Ф., Келлер К. Маркетинговий менеджмент. 15-те вид. Київ: Хімджест, 2020. 720 с.
2. Кощій Оксана. Конкурентні переваги організації як запорука її високої конкурентоспроможності. *Економічний форум*. 2023. Вип. 1. С. 71-78. DOI: https://doi.org/10.36910/6775-2308-8559-2023-1-10.
3. Радченко О., Сабірова І., Хайдарова Т. Ефективність комплексу 7P маркетингу у формуванні конкурентних переваг підприємств. *Економіка та суспільство*. 2025. Вип. 74. DOI: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-74-31.
4. Chaffey D., Ellis-Chadwick F. Digital Marketing. 8th ed. Harlow: Pearson, 2022. 656 p.
5. Kotler P., Armstrong G. Principles of Marketing. 18th ed. USA: Pearson Education, 2021. 736 p.

КРАМАРЕНКО АЛІСА, к.е.н, доцент, доцент кафедри міжнародної економіки, управління і соціально-гуманітарних дисциплін
ВИШНЕВСЬКА МАРІЯ, к.т.н, доцент, доцент кафедри міжнародної економіки, управління і соціально-гуманітарних дисциплін,
Український державний університет науки і технологій, м. Дніпро

МОЖЛИВОСТІ ЕЛЕКТРОННОЇ КОМЕРЦІЇ ДЛЯ РОЗВИТКУ ЗЕД ПІДПРИЄМСТВ

В останній час цифрова торгівля на міжнародних ринках виступає важливою сферою, яка забезпечує економічний розвиток. В рамках істотних економічних та технологічних змін, прогресу цифрових інформаційних технологій, штучного інтелекту, цифрова економіка поступово стає важливою складовою частиною національного господарства окремих країн. Динаміка частки e-commerce в світі постійно росте (рис. 1).

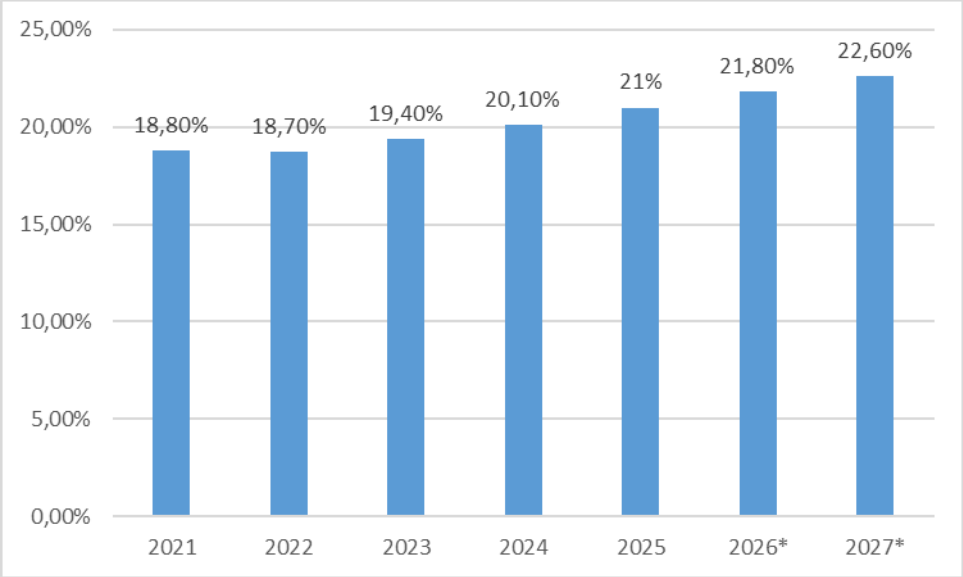


Рисунок 1 – **Частка електронної комерції в роздрібній торгівлі***
**складено авторами за даними [1]*

В науковому полі не існує єдиного загальноприйнятного трактування поняття «електронна комерція» та «електронний бізнес».

Існує велика кількість наукових поглядів щодо дефініції «електронна комерція». Досліджуючи це визначення, в науковій літературі виділено підходи до його трактування:

– форму бізнес-процесу;
– технології;
– відносини з метою одержання прибутку;
– налагодження бізнес-відносин;
– діяльність, що охоплює всі типи електронних транзакцій;
– тощо [2].

Запропоноване власне бачення визначення, засноване на дослідження

наукових здобутків вітчизняних та закордонних вчених: електронна комерція – це процес здійснення комерційних операцій за допомогою цифрових технологій спрямований на задоволення потреб споживачів у придбанні товарів та послуг або одержання прибутку через електронні системи зв'язку. Цей термін відрізняється існуванням мети та врахуванням результату.

Електронна комерція включає широкий перелік видів діяльності: починаючи з онлайн-продажу товарів до хмарних сервісів, фінансових операцій, послуг маркетингової аналітики тощо [3].

У зовнішньоекономічній діяльності електронна комерція є важливим драйвером для розширення географії збуту компанії, пошуку партнерів та реалізації стратегій на міжнародному ринку. Зовнішньоекономічна діяльність включає:

– експортно-імпортні операції;
– електронні платіжні системи;
– цифрові логістичні системи;
– хмарні сервіси для бізнесу
– міжнародне інвестування;
– франчайзинг;
– створення дочірніх компаній;
– міжнародне виробниче кооперування;
– міжнародне науково-технічне співробітництво;
– валютно-фінансові та кредитні операції тощо [4].

З поширенням електронної комерції міжнародні комерційні процеси значно спростилися, оскільки цифрові технології знизили залежність від фізичної присутності на закордонних ринках.

Електронна комерція реалізується у міжнародній діяльності через різні ділові моделі:

– B2B (business-to-business) – електронні операції між підприємствами різних країн, які включають електронні операції з товарами або послугами;

– B2C (business-to-consumer) – прямі онлайн-продажі між бізнесом і споживачем у різних країнах;

– C2C (consumer-to-consumer) – електронні аукціони й платформи обміну між споживачем і споживачем на міжнародному ринку;

– B2G (business-to-government) – охоплює транзакції, що здійснюються онлайн між підприємствами та органами державної влади, наприклад, участь у державних закупівлях через електронні тендери [5].

Отже, електронна комерція виступає не просто засобом оновлення традиційних моделей міжнародного бізнесу, а перетворюється на потужний драйвер цифрової трансформації підприємництва. Вона забезпечує компаніям доступ до сучасних інструментів масштабування, оптимізації бізнес-процесів і формування стійких конкурентних позицій у світовому економічному просторі.

Інтеграція електронних торговельних механізмів у міжнародну діяльність створює комплекс стратегічних можливостей:

– підвищується операційна результативність;
– зростає адаптивність до змін ринку;
– посилюється конкурентоспроможність тощо.

Цифрові платформи дають змогу компаніям освоювати іноземні ринки без необхідності значних інвестицій у фізичну інфраструктуру чи представництва за кордоном. Використання аналітичних та маркетингових онлайн-інструментів забезпечує глибоке розуміння поведінки споживачів, персоналізацію комунікації та безперервний продаж продукції незалежно від часових і географічних меж.

Щоб максимально розкрити потужність українського digital-сектору, важливо прискорити входження України до Єдиного цифрового ринку ЄС та розбудувати мережеву інфраструктуру за європейськими стандартами в усіх регіонах країни.

1. E-commerce share of retail sales worldwide from 2019 to 2029 // Statista. URL: https://www.statista.com/statistics/534123/e-commerce-share-of-retail-sales-worldwide/ (дата звернення: 12.03.2026).
2. Пустовіт О. Можливості та переваги електронної комерції в підприємницькій діяльності. Розвиток методів управління та господарювання на транспорті. 2023. № 2(83). С. 83–94. DOI: https://doi.org/10.31375/2226-1915-2023-2-83-94
3. Тимошенко К. В. Електронна комерція як рушій міжнародного підприємництва в умовах цифрової глобалізації / К. В. Тимошенко / Topics of research in scientific and educational activities : Abstracts of XVIII International Scientific and Practical Conference, 05-07 травня. - European Conference. Zaragoza, Spain, 2025. - Pp. 66-70.
4. Новіков О. Є., Садрідінов Т. Ш. Систематизація наукових поглядів щодо визначення сутності терміну «зовнішньоекономічна діяльність». Вісник Хмельницького національного університету. 2014. № 2. Т. 2. С. 183–186. URL: https://journals.khnu.km.ua/vestnik/pdf/ekon/2014_2_2/39.pdf
5. Стендер С. В., Лисак О. І., Лук'яненко Н. Е. Розвиток електронної комерції та її вплив на цифрову економіку. Академічні візії. 2023. № 24. URL: https://academy-vision.org/index.php/av/article/view/619

КРИКУН ОЛЬГА, к.е.н, доцент,
МЕДЕНЦЕВА АНАСТАСІЯ, здобувач вищої освіти
Харківський національний університет імені В. Н. Каразіна, м. Харків

ФОРМУВАННЯ БІЗНЕС-ПРОЦЕСІВ ОРГАНІЗАЦІЙНИХ ЗМІН У СУЧАСНОМУ ОПЕРАЦІЙНОМУ МЕНЕДЖМЕНТІ

Формування бізнес-процесів організаційних змін сучасного підприємства в умовах цифрової економіки доцільно трактувати як системний, багаторівневий процес трансформації моделей діяльності, механізмів управління ресурсами та форматів взаємодії із зовнішнім середовищем. Підприємство функціонує в середовищі постійних технологічних змін, інтенсивного інформаційного обміну та загострення конкурентної боротьби, що обумовлює необхідність не локального вдосконалення окремих операцій, а комплексного перегляду архітектури бізнес-процесів. У таких умовах цифрові технології виконують не допоміжну, а стратегічну роль, виступаючи ключовим чинником підвищення результативності, адаптивності та інноваційного потенціалу організації [4].

До впровадження цифрових рішень бізнес-процеси зазвичай характеризуються значною залежністю від людського фактора, розпорошеністю інформаційних потоків та недостатнім рівнем управлінської прозорості. Документообіг часто здійснюється у паперовому або змішаному форматі, що уповільнює обробку інформації та підвищує ризики її втрати або викривлення. Управлінські рішення приймаються на основі фрагментарних або несвоєчасних даних, а взаємодія між структурними підрозділами має епізодичний характер. За таких умов виникають додаткові витрати часу, дублювання функцій, зниження швидкості реагування на ринкові зміни та обмеження можливостей стратегічного планування.

Цифрова трансформація передбачає інтеграцію сучасних інформаційних систем у всі функціональні сфери діяльності підприємства – фінансову, виробничу, логістичну, маркетингову та кадрову. Запровадження інтегрованих управлінських платформ, систем управління взаємовідносинами з клієнтами, хмарних технологій, електронного документообігу, інструментів аналітики даних і автоматизації операційних процесів суттєво змінює принципи організації роботи та виконання конкретних операцій [1]. Бізнес-процеси набувають чіткої структурованості, стандартизації та можливості кількісного вимірювання, що забезпечує моніторинг їх ефективності в режимі реального часу. У результаті скорочуються операційні цикли, оптимізуються адміністративні витрати, підвищується точність обліку та посилюється контроль за використанням ресурсів.

Етапи формування бізнес-процесів організаційних змін відображено на рисунку 1.

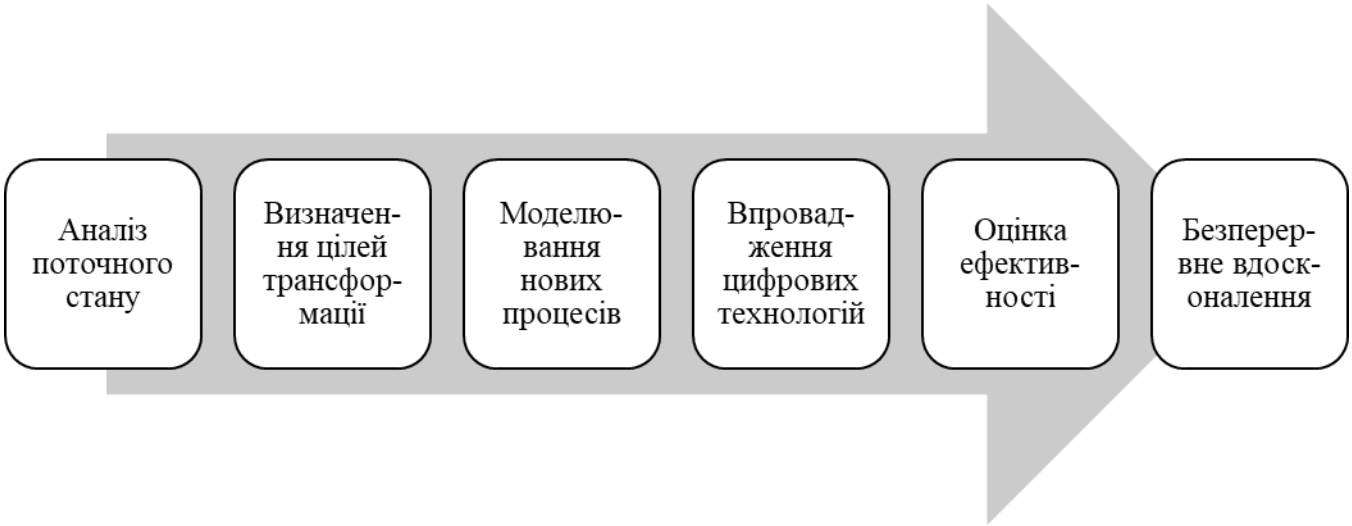


Рисунок 1 - **Етапи формування бізнес-процесів організаційних змін**
Створено авторами

Порівняльний аналіз функціонування підприємства до та після впровадження цифрових рішень свідчить про суттєву трансформацію операційної системи як у якісному, так і в кількісному вимірі (табл. 1). На етапі до цифровізації операційні процеси характеризуються високою часткою ручної праці, фрагментарністю інформаційних потоків, тривалими циклами обробки даних та значними трансакційними витратами на координацію підрозділів. Обмежена інтеграція інформації знижує оперативність управлінських реакцій і ускладнює контроль продуктивності.

Таблиця 1 - **Порівняння ефективності «До» і «Після» цифровізації**

Показник	До цифровізації	Після цифровізації
Швидкість обробки інформації	Низька, значні часові затримки	Висока, обробка в режимі реального часу
Точність даних	Середня, часті помилки через людський фактор	Висока, автоматична перевірка та синхронізація
Витрати ресурсів	Значні адміністративні та паперові витрати	Оптимізовані, зменшення операційних витрат
Рівень контролю	Обмежений, складність відстеження процесів	Прозорий, автоматичний моніторинг
Аналітичні можливості	Мінімальні або відсутні	Розвинені BI-системи, прогнозування
Гнучкість управління	Низька, складність швидкої адаптації	Висока, швидке коригування рішень
Продуктивність праці	Залежить від ручних операцій	Зростає завдяки автоматизації
Якість обслуговування клієнтів	Нестабільна, довгий зворотний зв’язок	Персоналізована, швидка взаємодія
Прозорість процесів	Часткова, розрізнені дані	Повна, єдина інформаційна система
Ризик помилок	Високий	Низький завдяки автоматизації

Після впровадження цифрових технологій відбувається автоматизація

рутинних операцій, інтеграція бізнес-процесів у єдине інформаційне середовище та скорочення тривалості операційного циклу. Централізація даних і використання аналітичних інструментів підвищують пропускну здатність процесів, зменшують втрати часу та ресурсів, забезпечують прозорість контролю витрат і результатів. Зростає продуктивність праці та покращується використання виробничих потужностей [2, с.261].

Крім того, цифровізація розширює інструментарій операційного планування: стає можливим прогнозування попиту, моделювання виробничих сценаріїв, оптимізація запасів і навантаження ресурсів на основі даних у режимі реального часу. Це підвищує обґрунтованість управлінських рішень, зменшує рівень операційної невизначеності та сприяє формуванню гнучкої, адаптивної операційної системи підприємства.

Вирішальним чинником результативності цифрової трансформації операційної діяльності є зміна організаційної культури та розвиток професійних компетенцій персоналу. У межах операційного менеджменту цифровізація означає не лише впровадження інформаційних систем, а й перегляд способів виконання операцій, перерозподіл функцій, стандартизацію процедур та підвищення процесної дисципліни. Працівники повинні володіти цифровою грамотністю, навичками роботи з даними, розумінням принципів автоматизованого контролю та аналітики показників ефективності. Готовність до безперервного навчання та адаптації стає складовою операційної надійності підприємства.

Успіх трансформації значною мірою визначається якістю внутрішніх комунікацій, залученістю керівництва до процесних змін та наявністю чітко сформульованої операційної стратегії. За відсутності системного управління людськими ресурсами навіть технологічно досконалі рішення не забезпечують очікуваного підвищення продуктивності, скорочення тривалості операційного циклу чи зниження витрат. Водночас цифрова модернізація операційної системи супроводжується ризиками: значними капітальними вкладеннями, загрозами кібербезпеки, імовірністю технічних збоїв, несумісністю нових платформ із чинною інфраструктурою, а також організаційним опором змінам [3].

Отже, формування бізнес-процесів організаційних змін на основі цифрових технологій слід розглядати як інструмент підвищення операційної ефективності підприємства. Порівняльна оцінка параметрів функціонування операційної системи до і після впровадження інновацій засвідчує зростання продуктивності праці, скорочення тривалості виробничого циклу, підвищення прозорості управління та обґрунтованості управлінських рішень.

1. Грибіненко О. М. Диджиталізація економіки в новій парадигмі цифрової трансформації. *Міжнародні відносини. Серія. Економічні науки*. 2018. №16. URL: http://journals.iir.kiev.ua/index.php/ec_n/article/view/3523/3197
2. Островська Г., Шерстюк Р., Ціх Г. Управління бізнес-процесами в умовах цифрової

трансформації підприємств. Трансформація бізнесу для сталого майбутнього: дослідження, цифровізація та інновації: монографія /за ред. д.е.н., проф. О. А. Сороківської. Тернопіль: ФОП Паляниця В.А., 2024. с. 254-275.
3. Святобох О. Цифрова трансформація бізнес-процесів в українських підприємствах. *Економіка та суспільство*. Електронний журнал. 2024. Вип. 61. URL: https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/3831
4. Станіславик О. В., Коваленко О. М. Управління бізнес - процесами в умовах цифрової трансформації: стратегічні та тактичні аспекти. *Наукові інновації та передові технології.* № 1(41) 2025. С.288-305.

КРИСЬКО ЖАННА, к.е.н, доцент,
доцент кафедри менеджменту, публічного управління та персоналу
Західноукраїнський національний університет, м. Тернопіль

АДАПТИВНЕ УПРАВЛІННЯ ОРГАНІЗАЦІЯМИ В УМОВАХ ЦИФРОВИХ ТРАНСФОРМАЦІЙ БІЗНЕС-ПРОЦЕСІВ

Нині функціонування організацій характеризуються високим рівнем невизначеності, цифровізацією економічних процесів та зростанням динамічності зовнішнього середовища. У таких умовах традиційні підходи до управління, що базуються на стабільності, ієрархічності та довгостроковому плануванні, втрачають свою ефективність. Це обумовлює необхідність переходу до адаптивного управління, яке забезпечує здатність організацій швидко реагувати на зміни та формувати стійкі конкурентні переваги, та набуває статусу ключової управлінської парадигми.

Адаптивне управління доцільно розглядати як інтегровану характеристику організаційної системи, що поєднує здатність до гнучкого реагування, стратегічного переорієнтування та безперервної трансформації. Воно базується на взаємодії стратегічних, організаційних, процесних та цифрово-інформаційних елементів управління, що формують єдиний контур безперервної адаптації [1]. Такий підхід дозволяє перейти від фрагментарних антикризових заходів до системного управління розвитком організації в умовах турбулентності.

У сучасних дослідженнях важливе місце займає концепція динамічних спроможностей, яка визначає адаптивність як здатність організації ідентифікувати зміни, використовувати нові можливості та перебудовувати внутрішні ресурси відповідно до вимог середовища [2]. Це дозволяє забезпечити не лише реакцію на зміни, а й їх випередження, що є ключовою характеристикою адаптивного управління.

В умовах цифрової економіки ключовим напрямом розвитку організацій є цифрові трансформації бізнес-процесів. У науковій літературі цифрову трансформацію розглядають як комплексний процес інтеграції цифрових технологій у діяльність підприємства, що супроводжується зміною бізнес-моделей, організаційних структур та підходів до управління [3]. Вона охоплює автоматизацію процесів, інтеграцію інформаційних систем, використання аналітики даних, розвиток цифрових каналів взаємодії з клієнтами та формування цифрових екосистем. Тобто забезпечується не просто автоматизація окремих операцій, а комплексна зміна логіки створення цінності, управління та взаємодії з клієнтами. Цифровізація бізнес-процесів не лише змінює інструментарій управління, але й формує нову логіку організаційного розвитку, в якій ключовими стають гнучкість, швидкість реагування та здатність до постійного навчання, що обумовлює необхідність перегляду традиційних підходів до управління. У цих умовах адаптивне управління виступає як ефективна концептуальна основа забезпечення стійкості та

конкурентоспроможності організацій. Тому цифрові трансформації бізнес-процесів розглядаються як один із ключових факторів формування адаптивності організацій.

Цифровізація бізнес-процесів забезпечує перехід до управління, що базується на використанні аналітичних систем, великих даних та штучного інтелекту, та дозволяє підвищити обґрунтованість управлінських рішень, зменшити рівень невизначеності та забезпечити оперативність реагування на зміни. У результаті організації отримують можливість формувати проактивну модель управління, що відповідає сучасним вимогам цифрової економіки.

Практика свідчить, що впровадження ERP- та CRM-систем сприяє інтеграції бізнес-процесів, підвищенню прозорості діяльності та покращенню координації між підрозділами. Автоматизація процесів за допомогою BPM-технологій забезпечує скорочення часу виконання операцій та підвищення їх якості. Використання цифрових платформ дозволяє розширити ринки збуту та підвищити рівень взаємодії з клієнтами. У сукупності це створює передумови для підвищення ефективності діяльності та адаптивності організацій.

Зауважимо, що цифрові трансформації виступають основою формування механізмів адаптивного управління (табл. 1). Вони забезпечують гнучкість, інтеграцію інформаційних потоків, проактивність управління та здатність організації до швидкої трансформації.

Таблиця 1 - **Цифрові трансформації бізнес-процесів крізь призму механізмів адаптивного управління**

Напрям цифрової трансформації	Зміст трансформацій бізнес-процесів	Механізми адаптивного управління	Інструменти реалізації	Адаптивний ефект для організації
Автоматизація бізнес-процесів	Оптимізація та стандартизація операцій	Операційна гнучкість	BPM, RPA	Скорочення часу та помилок
Інтеграція систем	Єдина інформаційна система	Інформаційна узгодженість	ERP, CRM	Прозорість та координація
Аналітика даних	Управління на основі даних	Проактивність	Big Data, BI, AI	Якість рішень
Цифровізація клієнтів	Персоналізація взаємодії	Клієнто-орієнтованість	CRM, платформи	Лояльність
Хмарні технології	Масштабованість ресурсів	Гнучкість ресурсів	Cloud	Зниження витрат
Реінжиніринг процесів	Перебудова процесів	Стратегічна адаптивність	BPM	Ефективність
Платформи	Інтеграція з партнерами	Мережева адаптивність	API	Розширення ринків

Примітка. Сформовано автором.

Водночас адаптивне управління тісно пов’язане з категорією організаційної стійкості, яка визначає здатність організації не лише реагувати

на кризові впливи, але й відновлюватися та розвиватися після них [4]. Поєднання адаптивності та стійкості формує основу довгострокової конкурентоспроможності організацій у цифровій економіці.

Особливу увагу варто приділити ризикам, пов'язаним із цифровими трансформаціями. До них належать технологічні ризики, кіберзагрози, ризики втрати даних, а також організаційні ризики, пов'язані з опором змінам з боку персоналу. У рамках адаптивного управління важливим є формування системи управління ризиками, яка забезпечує своєчасне виявлення та мінімізацію негативних наслідків.

Таким чином, адаптивне управління організаціями в умовах цифрових трансформацій бізнес-процесів є комплексною управлінською концепцією, що поєднує цифрові технології, гнучкі організаційні структури та інформаційно-аналітичні підходи до прийняття рішень. Його реалізація забезпечує підвищення ефективності діяльності, здатність до швидкого реагування на зміни та формування стійких конкурентних переваг у сучасному середовищі.

1. Крисько Ж. Сутність адаптивного управління організаціями в умовах сучасних викликів. Вісник ОНУ імені І. І. Мечникова. 2026. Т. 31. Вип. 1(107) DOI: https://doi.org/10.32782/2304-0920/1-107-3
2. Teece D. J. Dynamic Capabilities and Strategic Management. Oxford : Oxford University Press, 2009. 302 p. URL: https://global.oup.com/academic/product/dynamic-capabilities-and-strategic-management-9780199691906
3. Vial G. Understanding digital transformation: A review and a research agenda. The Journal of Strategic Information Systems. 2019. Vol. 28(2). P. 118-144. DOI: 10.1016/j.jsis.2019.01.003
4. Duchek S. Organizational resilience: A capability-based conceptualization. Business Research. 2020. Vol. 13(1). P. 215–246. DOI: 10.1007/s40685-019-0085-7

КУЛИК МАКСИМ, здобувач вищої освіти
Науковий керівник – **ВОРОНЬКО-НЕВІДНИЧА ТЕТЯНА**, д.е.н, професор, завідувач кафедри менеджменту ім. І. А. Маркіної,
Полтавський державний аграрний університет, м. Полтава

УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ СУЧАСНОГО ПІДПРИЄМСТВА

Воєнний стан в Україні суттєво трансформував умови функціонування аграрного сектору, посиливши ризики, порушивши логістичні ланцюги, знизивши інвестиційну активність та ускладнивши доступ до ресурсів. Водночас аграрні підприємства залишаються стратегічно важливими суб'єктами національної економіки, забезпечуючи продовольчу безпеку держави та формуючи вагому частку експортного потенціалу. За таких обставин управління розвитком аграрного підприємства потребує адаптивного, ризик-орієнтованого та стратегічно виваженого підходу.

Управління розвитком в умовах воєнного стану передбачає не лише збереження виробничого потенціалу, а й формування нових механізмів стійкості та відновлення. Ключовими завданнями стають диверсифікація виробництва, оптимізація витрат, забезпечення безперервності операційної діяльності, а також пошук альтернативних каналів збуту продукції. Особливого значення набуває управління ризиками, пов'язаними з воєнними діями, нестабільністю енергопостачання, дефіцитом трудових ресурсів та логістичними обмеженнями [2; 3; 5].

Стратегічне управління розвитком аграрного підприємства в умовах воєнного стану повинно базуватися на постійному моніторингу зовнішнього середовища, прогнозуванні можливих сценаріїв та формуванні гнучких стратегій реагування. Важливим інструментом є сценарне планування, яке дозволяє враховувати різні варіанти розвитку подій та оперативно коригувати управлінські рішення [4, с. 83-84].

Суттєвим напрямом розвитку є впровадження інноваційних та цифрових технологій у виробничі процеси. Використання точного землеробства, автоматизованих систем обліку, дистанційного моніторингу посівів і ресурсів сприяє підвищенню ефективності використання матеріально-технічної бази та зниженню виробничих ризиків. Цифровізація управлінських процесів забезпечує оперативність прийняття рішень і підвищує прозорість діяльності підприємства.

В умовах воєнного стану зростає роль фінансового менеджменту та забезпечення ліквідності підприємства. Раціональне управління грошовими потоками, залучення державної підтримки, міжнародних грантів і програм кредитування стають важливими чинниками збереження платоспроможності та інвестиційної спроможності аграрних підприємств [6].

Соціальний аспект управління розвитком також набуває особливої ваги. Збереження трудового потенціалу, створення безпечних умов праці, підтримка працівників і місцевих громад сприяють зміцненню соціальної стабільності та

формуванню позитивного іміджу підприємства. Аграрний бізнес у воєнний період виконує не лише економічну, а й соціальну функцію, підтримуючи продовольчу безпеку та регіональний розвиток [1].

Отже, управління розвитком сучасного аграрного підприємства в умовах воєнного стану в Україні є складним багатовимірним процесом, що поєднує стратегічне планування, антикризове управління, інноваційну модернізацію та соціальну відповідальність. Ефективність такого управління визначається здатністю підприємства адаптуватися до нестабільного середовища, мінімізувати ризики та формувати передумови для післявоєнного відновлення й довгострокового зростання.

1. Березіна Л. М., Воронько-Невіднича Т. В., Логінська І. Я., Шкурупій К. Є. Ключові аспекти управління розвитком агропродовольчої сфери в межах національної економічної стратегії – 2030. *Modern Economics*. 2021. № 30. С. 34-38. DOI: https://doi.org/10.31521/modecon.V30(2021)-05.
2. Вараксіна О., Побіденна В., Гребеник Р. Управління ризиками в контексті економічної безпеки підприємства. *Економіка та суспільство*. 2023. (56). https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-56-47.
3. Воронько-Невіднича Т., Коваль О., Колода О. Управління розвитком підприємства як необхідна умова досягнення цілей сталого розвитку. *Економіка та суспільство*. 2021. № 25. DOI: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-25-80.
4. Воронько-Невіднича Т.В., Баган Н.В., Баган М.В., Діденко С.М., Дробязко А.О. Вплив результативності управлінських рішень на процес використання стратегічного потенціалу підприємства. *Український журнал прикладної економіки та техніки.* 2023. № 4. С. 82-86. URL: http://ujae.org.ua/vplyv-rezultatyvnosti-upravlinskyh-rishen-na-protses-vykorystannya-strategichnogo-potentsialu-pidpryyemstva/
5. Коваль В., Вдовенко Н., Зось-Кіор М. Регулювання сільського розвитку для експорту органічної аграрної продукції в нових умовах розвитку міжнародної торгівлі та децентралізації. *Наукові записки Львівського університету бізнесу та права. Серія економічна. Серія юридична*. 2023. Вип. 38. С. 331-337. http://dx.doi.org/10.5281/zenodo.8409867.
6. Фастовець Н., Харчук Т., Подольська О., Лутковська С., Воронько-Невіднича Т., Левківська Л. Стратегічне управління фінансами інноваційно адаптивних підприємств у стартап-бізнесі глокалізованих ринків. *Financial and Credit Activity Problems of Theory and Practice*. 2025. № 4 (63). P. 166–179. DOI: https://doi.org/10.55643/fcaptp.4.63.2025.4916.

КУЛЬГАНІК ОКСАНА, к.е.н, доцент кафедри інноваційної економіки та цифрових технологій,
ПОЛІЩУК МАКСИМ, здобувач вищої освіти
Вінницький торговельно-економічний інститут Державного торговельно-економічного університету, м. Вінниця

ЕКСПОРТНА СТРАТЕГІЯ ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ ВОЄННИХ ТА ПІСЛЯВОЄННИХ ТРАНСФОРМАЦІЙ ЕКОНОМІКИ УКРАЇНИ: МЕТОДИЧНІ ПІДХОДИ ТА ПРАКТИЧНІ ОРІЄНТИРИ

Повномасштабне вторгнення у 2022 році стало безпрецедентним потрясінням для економіки України, кардинально змінивши принципи та умови функціонування вітчизняних експортерів. Руйнування виробничих потужностей, втрата територій, часткова блокада морських шляхів, перешкоджання експорту сухопутним шляхом, відтік кваліфікованих спеціалістів та енергетичний терор призвели до суттєвого падіння обсягів експорту. У цих надскладних умовах формування дієвої експортної стратегії підприємства перестало бути виключно інструментом розширення ринків збуту, перетворившись на критично важливу умову фізичного виживання бізнесу. Воєнні та майбутні післявоєнні трансформації вимагають від менеджменту категоричної відмови від традиційних сировинних моделей на користь гнучких, інноваційних та глибоко інтегрованих у глобальні ланцюги доданої вартості підходів [1]. У період воєнних трансформацій український бізнес зберігає активність на зовнішніх ринках, проте стикається з бар'єрами у фінансуванні та логістиці, що потребує нових стратегічних рішень. Післявоєнне відновлення економіки передбачає посилення партнерства між державою та бізнесом, зокрема у сфері підтримки експорту та розвитку сталих інвестиційних механізмів. Важливим напрямом є адаптація підприємств до глобальних стандартів торгівлі та інтеграція у європейські ланцюги постачання, що забезпечує конкурентоспроможність української продукції. Загалом, експортна стратегія має ґрунтуватися на поєднанні інноваційних рішень, цифрових інструментів та міжнародного досвіду, що дозволить підприємствам ефективно реагувати на виклики воєнного та післявоєнного періоду [2].

Крім того, головним викликом для експортерів у період воєнного стану стала раніше не бачена логістична криза. Переорієнтація вантажопотоків на західні сухопутні кордони та порти Дунаю значно збільшила транспортне плече та загальну вартість логістики. Зважаючи на все це, ефективна експортна стратегія повинна базуватися диверсифікації логістичних маршрутів, а також перенесенні фокуса з великотоннажної сировинної продукції з низькою доданою вартістю на товари готової продукції, які матимуть значно вищу ціну, займаючи при цьому значно менше місця, що зможе здешевити вартість логістичних витрат. Тільки висока маржинальність готової продукції здатна компенсувати нинішні транспортні операційні, енергетичні, фізичні витрати. Водночас тимчасове скасування Європейським Союзом мит та квот на

українську продукцію відкрило вікно можливостей, яким вітчизняні підприємства мають скористатися для швидкого закріплення на європейському ринку, активно адаптуючи свої виробничі та управлінські процеси до жорстких стандартів ЄС. Післявоєнне відновлення економіки категорично не повинно означати повернення до довоєнної експортної парадигми. Сучасна експортна стратегія вже зараз має враховувати ключові глобальні макротренди, зокрема європейський «Зелений курс» та неминуче повноцінне впровадження механізму прикордонного вуглецевого коригування (CBAM). Українським підприємствам необхідно імплементувати екологічні, соціальні та управлінські стандарти (ESG-критерії) у свої бізнес-моделі на етапі поточного планування, інакше їхня продукція виявиться абсолютно неконкурентоспроможною через високі фіскальні бар'єри. Крім того, невіддільною частиною стратегії має стати наскрізна цифровізація експортних процесів: від залучення штучного інтелекту для аналізу нових ринків та використання глобальних B2B платформ до впровадження електронного документообігу та систем прозорого відстеження походження товарів [3].

Вкрай важливим елементом стратегічної трансформації є використання глобального тренду на ніаршорінг - перенесення західними корпораціями своїх виробництв та ланцюгів постачання ближче до кінцевих ринків збуту в геополітично дружні країни. Україна має об'єктивний потенціал стати новим промисловим і логістичним хабом європейського континенту під час післявоєнної відбудови. Відповідно, експортна стратегія вітчизняних підприємств має бути чітко націлена на вбудовування у європейські виробничі ланцюги на правах надійних постачальників високотехнологічних компонентів, а не експортерів дешевої сировини. Це, у свою чергу, вимагає інтенсивного залучення іноземних інвестицій, трансферу технологій, створення спільних підприємств (joint ventures) та постійного підвищення кваліфікації персоналу [4].

Отже, експортна стратегія сучасного українського підприємства має бути максимально адаптивною, стресостійкою та безальтернативно орієнтованою на довгострокову євроінтеграцію. Успішний перехід від режиму виживання до сталого масштабування вимагатиме від вітчизняного бізнесу значних інвестицій у модернізацію, міжнародну сертифікацію, енергоефективність та розвиток людського капіталу. Лише за умови такої комплексної, структурної трансформації підходів до зовнішньоекономічної діяльності підприємства зможуть не тільки відновити втрачений потенціал, але й перетворити виклики війни на драйвер для створення конкурентоспроможної економіки післявоєнного світу.

1. Голомша Н. Є. Експортно-орієнтовані стратегії підприємств у глобальному ринковому середовищі / Н. Є. Голомша, І. І. Вербіцька, А. В. Круглянко // Ефективна економіка. 2024. № 5. DOI: http://doi.org/10.32702/2307-2105.2024.5.6.
2. Європейська Бізнес Асоціація. URL: https://eba.com.ua
3. Степанець І. П. Маркетингові стратегії та їх роль у розвитку аграрного експорту.

Український економічний часопис. 2024. № 7. С. 18. DOI: http://doi.org/10.32782/2786-8273/2024-7-18
4. Панасюк В. І., Шевченко А. О., Фурса Т. П. (2025). Роль експортно-імпортних операцій у розвитку підприємств торгівлі та підприємництва. *Актуальні питання економічних наук*, (13). https://doi.org/10.5281/zenodo.15803431

ЛЕВЧУК МАЛЬВІНА, здобувач вищої освіти
Науковий керівник – **САРАХМАН ОКСАНА,** к.е.н, доцент,
доцент кафедри менеджменту,
Львівський національний університет імені Івана Франка, м. Львів

СТРАТЕГІЧНА РОЛЬ ЗЕЛЕНОЇ ЛОГІСТИКИ У ФОРМУВАННІ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ТА ДЕКАРБОНІЗАЦІЇ ЛАНЦЮГІВ ПОСТАЧАННЯ

Логістичні системи відіграють ключову роль у забезпеченні ефективного функціонування ланцюгів постачання та формуванні конкурентних переваг підприємств. Водночас зростання екологічних викликів, посилення міжнародних кліматичних зобов'язань і підвищення вимог до сталого розвитку бізнесу змінюють підходи до організації логістичної діяльності. За таких умов виникає необхідність її переорієнтації на принципи екологічної відповідальності та ресурсної ефективності.

У сучасних умовах зелена логістика трансформується з напряму корпоративної соціальної відповідальності у стратегічний чинник довгострокової конкурентоспроможності підприємств. Така трансформація зумовлена посиленням екологічних вимог до бізнесу, зростанням регуляторного тиску та необхідністю досягнення кліматичної нейтральності. У результаті екологічні аспекти дедалі активніше інтегруються у систему стратегічного управління підприємствами [1].

У Європейському Союзі кліматична політика та пакет Fit for 55 визначають стратегічні орієнтири економічного розвитку, спрямовані на скорочення викидів парникових газів щонайменше на 55 % до 2030 року та досягнення кліматичної нейтральності до 2050 року [2].

У зв'язку з цим транспортна та логістична галузі розглядаються як одні з ключових сфер практичної реалізації політики декарбонізації. Під впливом цих змін підприємства змушені адаптувати логістичні стратегії до нових екологічних вимог. Зокрема, впроваджуються енергоефективні транспортні рішення, цифрові технології управління перевезеннями та інноваційні моделі організації ланцюгів постачання.

Питання впровадження екологічно орієнтованих підходів у логістичну діяльність активно висвітлюються у сучасній науковій літературі. Українські дослідники зазначають, що зелена логістика передбачає інтеграцію екологічних принципів у всі етапи логістичного ланцюга – від закупівлі ресурсів і транспортування до складування, пакування та утилізації відходів. Такий підхід сприяє зменшенню негативного впливу господарської діяльності на довкілля та створює передумови для сталого розвитку підприємств [1]. У наукових працях також підкреслюється, що застосування зелених логістичних практик дозволяє підвищити ефективність управління ланцюгами постачання та забезпечити більшу екологічну відповідальність бізнесу [3].

Аналіз наукових джерел свідчить, що логістична діяльність є одним із

важливих чинників формування вуглецевого сліду підприємств. Упровадження екологічно орієнтованих логістичних рішень сприяє зменшенню негативного впливу на довкілля та підвищенню стійкості бізнесу. Важливим напрямом екологізації логістичних процесів є підвищення енергоефективності транспортних систем і оптимізація використання ресурсів. Це дозволяє не лише скоротити рівень шкідливих викидів, а й підвищити загальну ефективність функціонування логістичних систем. Зокрема, використання енергоефективних транспортних засобів, оптимізація маршрутів перевезення, застосування цифрових систем управління логістикою та альтернативних видів палива дозволяють скорочувати операційні витрати й зменшувати рівень шкідливих викидів [4].

У межах глобальних тенденцій сталого розвитку зелена логістика дедалі частіше розглядається як важливий інструмент формування екологічно орієнтованих ланцюгів постачання, які забезпечують баланс економічних, соціальних та екологічних інтересів. Важливу роль у цьому процесі відіграє концепція ESG (Environmental, Social and Governance), що передбачає інтеграцію екологічних, соціальних та управлінських критеріїв у діяльність підприємств. Використання принципів ESG у логістичній діяльності сприяє підвищенню прозорості бізнес-процесів, зміцненню довіри інвесторів і партнерів та формуванню передумов для сталого розвитку компаній.

Особливої актуальності зелена логістика набуває у транспортному сегменті, де процес декарбонізації пов'язаний з оновленням автопарку, переходом до електричних і гібридних транспортних засобів, використанням альтернативних видів палива та цифровою оптимізацією маршрутів перевезення. Екологізація транспортних операцій сприяє не лише зниженню негативного впливу на довкілля, а й підвищенню ефективності логістичних процесів, оптимізації використання ресурсів та покращенню якості логістичного сервісу [4].

У багатьох країнах світу розвиток зелених транспортних технологій супроводжується створенням відповідної інфраструктури для альтернативних джерел енергії, що стимулює подальшу модернізацію логістичних систем.

Разом із тим упровадження зеленої логістики пов'язане з низкою викликів. Серед основних перешкод варто виділити значні інвестиційні витрати на модернізацію транспортної інфраструктури, впровадження інноваційних технологій та необхідність адаптації підприємств до нових екологічних стандартів і регуляторних вимог.

Незважаючи на це, у довгостроковій перспективі екологізація логістичної діяльності сприяє підвищенню конкурентоспроможності підприємств, зниженню операційних витрат і формуванню позитивного іміджу компаній на міжнародному ринку [1].

Окрему увагу у сучасних наукових працях приділено взаємозв'язку зеленої логістики та управління логістичними ризиками. Підвищення прозорості логістичних операцій, оптимізація процесів перевезення та застосування

сучасних методів управління ризиками дозволяють мінімізувати втрати у ланцюгах постачання та забезпечити стабільність функціонування логістичних систем [5]. Таким чином, зелена логістика виступає не лише екологічною концепцією, а й важливим механізмом підвищення ефективності управління логістичною діяльністю підприємств.

Крім того, зелена логістика тісно пов'язана з концепцією циркулярної економіки, що передбачає повторне використання ресурсів, мінімізацію відходів і підвищення ефективності використання матеріалів у виробничих та логістичних процесах. У межах цієї концепції підприємства впроваджують системи зворотної логістики, які забезпечують повернення продукції, переробку матеріалів та повторне використання ресурсів у виробничих циклах.

Отже, у сучасних умовах зелена логістика поступово перетворюється на комплексну управлінську концепцію, що поєднує економічну ефективність, екологічну відповідальність та інноваційний розвиток підприємств. Її впровадження сприяє зменшенню негативного впливу логістичної діяльності на довкілля, оптимізації використання ресурсів та підвищенню ефективності функціонування ланцюгів постачання. Важливу роль у цьому процесі відіграють цифрові технології управління логістикою, використання альтернативних видів транспорту та інтеграція принципів ESG у діяльність підприємств.

З огляду на зазначене зелена логістика може розглядатися як важливий стратегічний інструмент підвищення стійкості підприємств і модернізації логістичних систем у контексті глобальної декарбонізації економіки. Подальші наукові дослідження доцільно спрямувати на розроблення методичних підходів до оцінювання ефективності впровадження зелених логістичних практик та визначення їхнього впливу на конкурентоспроможність підприємств і розвиток сталих ланцюгів постачання.

1. Сало Я. В. «Зелена» логістика в Україні: проблеми та перспективи. *Економіка та суспільство*. 2023. № 47. DOI: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-47-58.
2. European Commission. Fit for 55: Delivering the EU's 2030 Climate Target on the way to Climate Neutrality. Brussels: European Commission. URL: https://commission.europa.eu/climate-action/eu-action/delivering-european-green-deal/fit-55_en
3. Гринів, Н. Т., Андрухів, В. А. (2023). GREEN LOGISTICS AS A GLOBAL TREND DEVELOPMENT OF BUSINESS PROCESSES. *Scientific Notes of Lviv University of Business and Law*, (39), 51-57. Retrieved from https://nzlubp.org.ua/index.php/journal/article/view/960.
4. Резнік Н. П., Мариніна О. О. Green logistics in the business of logistics transportation: prospects and features of the development of green logistics in business for Ukraine. *Ukrainian Journal of Applied Economics*. 2024. № 1. С. 62–66. DOI: https://doi.org/10.36887/2415-8453-2024-1-10
5. Сарахман О.М. Контроль та мінімізація логістичних ризиків у сфері торгівлі. Науково-виробничий журнал «Бізнес-навігатор». Випуск 5 (82). 2025. С. 157-161 DOI: https://business-navigator.ks.ua/journals/2025/82_2025/27.pdf

ЛЕЛЕКА ОЛЬГА, аспірантка кафедри журналістики та філології,
Сумський державний університет, м. Суми,
старший викладач кафедри маркетингу
Національний університет харчових технологій, м. Київ

СОЦІАЛЬНА РЕКЛАМА ЯК КОМУНІКАТИВНИЙ ПРОЦЕС

У сучасних умовах розвитку інформаційного суспільства соціальна реклама набуває особливого значення як інструмент суспільної комунікації, спрямований на актуалізацію соціально важливих проблем та формування відповідальних моделей поведінки громадян. Вона дедалі частіше розглядається не лише як різновид рекламної діяльності, а як цілісний комунікативний процес, що забезпечує взаємодію між соціальними інститутами та аудиторією в межах певного соціокультурного контексту.

Для розуміння соціальної реклами як процесу важливо оперувати базовими комунікаційними теоріями:

1. Біхевіоризм. Розглядає рекламу як систему зовнішніх стимулів, що формують певну реакцію або модель поведінки індивіда за схемою «стимул – реакція». У соціальній рекламі це проявляється через позитивне підкріплення схвалюваних стереотипів.

2. *Символічний інтеракціонізм.* Акцентує на тому, що реклама бере участь у конструюванні «єдиного символічного поля» суспільства. Вона співвідносить предмети чи ідеї з певними образами, допомагаючи людям розуміти світ однаково через колективні уявлення.

3. *Теорія раціонального вибору.* Наголошує на ролі інформації: реклама забезпечує споживача даними, необхідними для прийняття рішень, що максимізують суспільну чи індивідуальну корисність.

4. *Семіосоціопсихологічна парадигма.* Розглядає комунікацію як текстову діяльність, де головним є не лише зміст повідомлення, а й комунікативний намір («чому?» і «заради чого?»). Ефективною вважається така реклама, де виникає «ефект діалогу» – активна участь отримувача у декодуванні та інтерпретації сенсів.

Комунікативна природа соціальної реклами полягає в її здатності передавати суспільно значущі смисли, впливати на систему цінностей і норм, а також стимулювати соціальні зміни. На відміну від комерційної реклами, яка зорієнтована на просування товарів і послуг, соціальна реклама має на меті досягнення нематеріального результату – зміну ставлень, переконань і поведінкових установок індивідів та соціальних груп.

Теоретичним підґрунтям аналізу соціальної реклами як комунікативного процесу є класичні та сучасні теорії масової комунікації. Зокрема, значущою є модель комунікації, запропонована Гарольдом Дуайт Ласвеллом, яка передбачає аналіз комунікативного акту через призму п’яти ключових елементів: комунікатора, повідомлення, каналу, аудиторії та ефекту. У межах цієї моделі соціальна реклама постає як структурована система, у якій кожен

елемент відіграє важливу роль у досягненні комунікативної мети.

Комунікатором у соціальній рекламі зазвичай виступають державні органи, громадські організації, міжнародні інституції або соціально відповідальний бізнес. Повідомлення має нормативно-ціннісний характер і спрямоване на актуалізацію проблем, пов'язаних зі здоров'ям, безпекою, екологією, правами людини, соціальною відповідальністю тощо. Канали комунікації охоплюють як традиційні медіа (телебачення, радіо, друковану пресу), так і цифрові платформи, що суттєво розширює можливості впливу та взаємодії з аудиторією.

Важливою ознакою соціальної реклами як комунікативного процесу є орієнтація на зворотний зв'язок. У межах сучасних інтерактивних моделей комунікації аудиторія перестає бути пасивним реципієнтом інформації та набуває статусу активного учасника комунікації. Це особливо помітно в цифровому середовищі, де користувачі можуть коментувати, поширювати та інтерпретувати соціальні рекламні повідомлення, формуючи нові смисли та соціальні практики.

Соціальна реклама активно використовує символічні та візуальні засоби впливу, що дозволяє їй апелювати не лише до раціонального мислення, а й до емоційної та моральної сфер свідомості. Застосування метафор, образів, соціальних стереотипів і культурних кодів сприяє підвищенню ефективності комунікації та забезпечує глибше засвоєння повідомлення. У цьому контексті соціальна реклама виступає як механізм соціального конструювання реальності, формуючи уявлення про соціальні норми та бажані моделі поведінки.

Особливого значення соціальна реклама як комунікативний процес набуває в умовах цифрової медіареальності. Соціальні мережі, відеохостинги та онлайн-платформи створюють можливості для персоналізації повідомлень, таргетування аудиторії та вимірювання комунікативного ефекту. Водночас це зумовлює підвищення вимог до етичності, достовірності та соціальної відповідальності рекламних меседжів, оскільки маніпулятивні стратегії можуть спричинити протилежний ефект.

Соціальна реклама – це складний комунікативний процес, який виходить за межі простого інформування. Вона виступає як ідеологічно вивірений інструмент, що апелює до національних цінностей, формує громадянську позицію та виховує населення в дусі відповідальності. Через поєднання раціональних аргументів та емоційних закликів соціальна реклама перетворюється на впливовий комунікативний феномен сучасності, що забезпечує гуманізацію суспільства

Таким чином, соціальна реклама як комунікативний процес є багаторівневою системою взаємодії, що поєднує інформаційну, ціннісну та регулятивну функції. Її ефективність залежить від узгодженості структурних елементів комунікації, відповідності повідомлення соціальному контексту та здатності стимулювати когнітивні, емоційні й поведінкові зміни. Подальші наукові дослідження мають бути спрямовані на вивчення механізмів

оцінювання результативності соціальної реклами та її ролі у формуванні соціально відповідальної поведінки в умовах цифрової трансформації суспільства.

1. Осаула В. О. Соціальна реклама як комунікативний феномен сучасності: до постановки питання. *Бібліотекознавство. Документознавство. Інформологія*. 2019. 3. С. 88–93.
2. Сорокіна Г. В. Реклама як форма соціальної комунікації (теоретичні підходи). Zbiór artykułów naukowych. Konferencji Miedzynarodowej Naukowo-Praktycznej "Nowoczesne badania podstawowe i stosowane." Варшава:Sp. z o.o. «Diamond trading tour», 2017. С. 69–75.

ЛИСЕНКО ТЕТЯНА, к.т.н., доцент,
доцент кафедри управління та адміністрування
МИРОНЕНКО МИКОЛА, к.т.н., доцент,
професор кафедри управління та адміністрування
УСІЧЕНКО ІРИНА, к.ф.-м.н., доцент,
доцент кафедри управління та адміністрування
ННІ Дніпровський металургійний інститут
Українського державного університету науки і технологій, м. Дніпро

ДО ВИЗНАЧЕННЯ ДЕФІНІЦІЇ «ШТУЧНИЙ ІНТЕЛЕКТ» ТА ЙОГО ВИКОРИСТАННЯ В УПРАВЛІННІ ПІДПРИЄМСТВОМ

Головний тренд розвитку світової економіки початку 2020-х років в Україні та світі – масове використання технологій на базі штучного інтелекту (ШІ). Головна позитивна риса у запровадженні таких технологій полягає у переході від реактивного управління підприємством (виправлення помилок після їх здійснення) до проактивного (попередження ризиків та використання можливостей до того, як вони стануть очевидними для всіх).

Нижче наведемо декілька визначень дефініції «штучний інтелект» з огляду на праці вітчизняних вчених. Заячковська Г. наступним чином визначає суть ШІ – здатність системи правильно інтерпретувати зовнішні дані, навчатися [1]. Пчелянський Д. та Воінова С. трактують поняття ШІ, як науковий напрям, в рамках якого ставляться і вирішуються задачі апаратного або програмного моделювання тих видів людської діяльності, які традиційно вважаються інтелектуальними [2]. Натомість Мар'єнко М. та Коваленко В. у свої статті зазначають, що ШІ являє собою інструментарій системи чи сервісу з використанням якого можна збирати та адаптувати дані користувача (або дані, що розміщені у відкритих репозиторіях), та на їх основі генерувати нові рішення чи висновки, відповідно до поданого запиту користувача [3].

З огляду на наведені вище визначення дефініції «штучний інтелект» застосування останнього можливе у широкому спектрі видів економічної діяльності [4 - 7]. Впровадження ШІ у маркетингову діяльність підприємства відкриває нові можливості для ефективної комунікації з клієнтами, підвищення рівня персоналізації та оптимізації бізнес-процесів.

Сутність етапів механізму інтеграції штучного інтелекту у систему маркетингової діяльності підприємств охоплює кілька ключових аспектів. На початковому етапі здійснюється аналіз потреб і можливостей, де проводиться вивчення ринку та виявлення потреб споживачів.

Наступним кроком є визначення цілей і вимог. Тут формуються чіткі цілі впровадження штучного інтелекту, а також визначаються специфікації для технологій, що їх підтримуватимуть. Це допомагає уникнути помилок при виборі технологій і гарантує, що впроваджені рішення будуть ефективними.

Передостанній етап – повномасштабне впровадження, а також проводиться навчання персоналу для забезпечення максимальної ефективності.

Останній етап механізму інтеграції штучного інтелекту у систему маркетингової діяльності підприємства передбачає постійний моніторинг та вдосконалення.

Означимо проміжні підсумки. По-перше, використання штучного інтелекту забезпечує можливість персоналізації обслуговування клієнтів, що сприяє підвищенню їх задоволеності та лояльності.

По-друге, підвищується ефективність інвестицій у нові технології та знижуються ризики, пов'язані з їх впровадженням.

По-третє, етапи механізму забезпечують структуровану реалізацію процесу, починаючи з початкового аналізу і закінчуючи постійним моніторингом. Це сприяє безперервному вдосконаленню бізнес-процесів, що є критично важливим для підтримки конкурентоспроможності компанії на ринку.

Необхідно зазначати, що поряд з перевагами, які можна отримати від застосування ШІ у маркетинговій діяльності підприємства, існують і певні ризики, зокрема, потенційна втрата конфіденційності даних та надмірна залежність від технологій, що може негативно позначитись на конкурентоспроможності.

Не варто надмірно захоплюватися ідеєю технології штучного інтелекту як «пігулки молодості», чи «срібної кулі», яка сама по собі здатна вирішити будь-які проблеми господарської діяльності підприємства. Остаточне рішення залишається за керівником підприємства.

1. Заячковська Г. А. Маркетингові можливості підприємств на основі штучного інтелекту // *Трансформаційна економіка.* 2024. № 2 (07). – С. 17 - 22.
2. Пчелянський Д. П., Воінова С. А. Штучний інтелект: перспективи та тенденції розвитку // *Automation of Technological and Business Processes.* № 11 (3). – С. 59 - 64.
3. Мар'єнко М. В., Коваленко В. В. Штучний інтелект та відкрита наука в освіті // *Фізико-математична освіта.* 2023. № 38 (1). – С. 48 - 53.
4. Гладкий О. Чинники цифрової трансформації підприємства в умовах диджиталізації // *Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки.* 2024. Т. 336, № 6. – С. 40 - 46. URL: https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/6380
5. Кармаза О. Використання видів (форм) штучного інтелекту в нотаріальному процесі України: проблеми та шляхи вирішення // *Підприємство, господарство і право.* 2021. № 3. – С. 13 - 18.
6. Кузьомко В., Бурангулова В. Можливості використання штучного інтелекту в діяльності сучасних підприємств // *Економіка та суспільство*, 2021. URL: https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/808/775.
7. Кирлик Н. Ю. «Штучний інтелект» та його використання в логістичних процесах // *Науковий вісник Херсонської державної морської академії.* 2021. Серія: Технічні науки, (1), С. 59 - 66. https://doi.org/10.32752/1993-6788-2021-1-243-244-59-66

ЛОБОДЯК СТЕПАН, здобувач вищої освіти
Науковий керівник – **ВЕРЗУН АНДРІЙ**, к.е.н, доцент,
доцент кафедри менеджменту та розвитку територій імені Євгена Храпливого,
Львівський національний університет ветеринарної медицини та біотехнологій імені С. З. Ґжицького, м. Львів

ПРОЦЕСНО-СТРУКТУРОВАНА МОДЕЛЬ УПРАВЛІННЯ БІЗНЕС-ПРОЦЕСАМИ СІЛЬСЬКОГОСПОДАРСЬКИХ ПІДПРИЄМСТВ В УМОВАХ ЦИФРОВОЇ ТРАНСФОРМАЦІЇ

Сільськогосподарські підприємства функціонують в умовах швидких змін економічного та ринкового середовища, зростання вимог до прозорості господарської діяльності та активної цифровізації управлінських процесів. Сільському господарству притаманні сезонність виробництва, тривалі виробничі цикли, територіальна розосередженість активів і залежність від природно-кліматичних чинників, що зумовлює необхідність формування динамічної та інтегрованої системи управління бізнес-процесами.

У теорії менеджменту сформовано низку підходів до управління підприємством - функціональний, процесний, системний, ситуаційний. Функціональний підхід забезпечує чіткий розподіл обов'язків, проте часто призводить до фрагментації управлінських рішень. Процесний підхід орієнтує управління на створення цінності через наскрізні бізнес-процеси. Системний підхід дозволяє розглядати підприємство як цілісну взаємопов'язану структуру, а ситуаційний - враховувати вплив зовнішніх чинників.

Попри значну кількість наукових підходів до управління підприємством, у практиці сільськогосподарських підприємств відсутня цілісна модель, яка б забезпечувала інтеграцію процесної орієнтації, структурної впорядкованості та цифрових механізмів координації.

Разом з тим, окреме застосування зазначених підходів не завжди забезпечує необхідний рівень гнучкості та узгодженості управлінських рішень в умовах цифрової трансформації. Саме це зумовлює необхідність їх інтеграції в межах процесно-структурованого менеджменту, який поєднує процесну орієнтацію з чіткою структурною організацією управління.

Як зазначає професор О.Є. Кузьмін процесно-структурований менеджмент поєднує в собі процесний, системний, ситуаційний, динамічний та функціональний підходи і ґрунтується на концепції, відповідно до якої менеджмент розглядається як процес, що є послідовністю певних завершених етапів, кожен з яких має свою структуру, що в сукупності забезпечують здійснення управлінського впливу керуючої системи на керовану з метою досягнення цілей організації у певних умовах функціонування [1, с. 8].

Концепція управління бізнес-процесами (Business Process Management) визначається як систематичний і структурований підхід до аналізу, моделювання, вдосконалення та контролю процесів з метою підвищення результативності підприємства [2, с. 152]. Відповідно до класичних положень

реінжинірингу організація повинна переосмислювати свою діяльність через оптимізацію наскрізних процесів, а не лише вдосконалення окремих функцій [3].

Процесно-структурована модель управління бізнес-процесами сільськогосподарських підприємств ґрунтується на інтеграції трьох компонентів: процесного, структурного та цифрового.

Процесний компонент передбачає виділення горизонтальних (наскрізних) бізнес-процесів, що формують повний виробничо-збутовий цикл: постачання ресурсів, виробництво продукції, зберігання, логістика, збут та фінансове забезпечення.

Структурний компонент забезпечує розподіл управлінських повноважень між горизонтальними, вертикальними та індивідуальними процесами, формуючи узгоджену ієрархію управління.

Цифровий компонент передбачає інтеграцію ERP та BPMS-систем, використання цифрового моніторингу KPI, автоматизацію облікових і логістичних процесів та аналітичну підтримку управлінських рішень.

Функціонування моделі базується на принципах стратегічної узгодженості, інтегрованості процесних і структурних зв’язків, інформаційної прозорості, відповідальності власників процесів та безперервного вдосконалення [4].

Практичне значення моделі полягає у підвищенні керованості виробничих процесів, зменшенні втрат ресурсів, посиленні фінансового контролю та забезпеченні здатності адаптуватись до сезонних і ринкових коливань.

Отже, процесно-структурована модель управління бізнес-процесами забезпечує інтеграцію функціональних, процесних та цифрових механізмів управління, що створює передумови для підвищення операційної ефективності, стратегічної узгодженості та конкурентоспроможності сільськогосподарських підприємств у цифровій економіці.

1. Кузьмін О. Є. Концепція та еволюція процесно-структурованого менеджменту. *Економіка: реалії часу, 2*(3), 7-16
2. Мамонова Г. В., Годунова К. М. Ретроспективний аналіз систем управління бізнес-процесами // Моделювання та інформаційні системи в економіці : зб. наук. пр. / М-во освіти і науки України, Київ. нац. екон. ун-т ім. Вадима Гетьмана ; голов. ред. О. Є. Камінський. Київ : КНЕУ, 2022. Вип. 102. С. 148-157.
3. Hammer M., Champy J. Reengineering the Corporation: A Manifesto for Business Revolution. New York: Harper Business, 1993. URL: https://archive.org/details/reengineeringcor00hamm
4. Dumas M., La Rosa M., Mendling J., Reijers H. Fundamentals of Business Process Management. 2nd ed. Berlin: Springer, 2018.

МАЗУР НАТАЛІЯ, д.е.н., професор,
завідувач кафедри економіки підприємства,
Кам'янець-Подільський національний університет імені Івана Огієнка, м. Кам'янець-Подільський
МІСЮК КАТЕРИНА, здобувачка вищої освіти,
Львівський національний університет імені Івана Франка, м. Львів

ВПЛИВ ESG-СТРАТЕГІЇ НА СПРИЙНЯТТЯ СПОЖИВЧОЇ ЦІННОСТІ ПРОДУКТУ В СОЦІАЛЬНО-ОРІЄНТОВАНІЙ СИСТЕМІ УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ

Трансформація сучасного бізнес-середовища характеризується посиленням вимог до прозорості, соціальної відповідальності та екологічної стійкості діяльності підприємств. Концепція ESG (Environmental, Social, Governance) набула глобального поширення завдяки розвитку ініціатив сталого розвитку, зокрема діяльності Організації Об'єднаних Націй та впровадженню Цілей сталого розвитку [1]. У сучасних умовах ESG-підходи розглядаються як стратегічний чинник довгострокової вартості компанії.

Компанії, що вміють не лише генерувати прибуток, а й піклуватися про довкілля та суспільство, отримують дедалі більші конкурентні переваги. У глобальному масштабі це давно стало мейнстримом: уже 90% компаній з індексу S&P 500 розвивають власні ESG-стратегії, про що свідчить дослідження DiXi Group. Для України тема сталого розвитку сьогодні набула критичної актуальності – як у контексті євроінтеграції, так і для майбутньої післявоєнної відбудови [2].

ESG-трансформація бізнесу перестає бути елементом іміджевої політики й набуває статусу стратегічного імперативу. У зв'язку з переходом європейських компаній на нові стандарти звітності зі сталого розвитку з 2025 року та поступовою гармонізацією українського законодавства з нормами ЄС, національні підприємства мають ініціювати системні зміни вже сьогодні. Інтеграція ESG-критеріїв у систему управління та звітності виступає не лише умовою підвищення конкурентоспроможності, а й важливим чинником залучення інвестиційних ресурсів для відновлення економіки країни.

Для соціально-орієнтованої системи управління підприємством ESG-стратегія виступає не лише елементом нефінансової звітності, а й чинником створення доданої вартості, що безпосередньо впливає на сприйняття споживчої цінності продукту та можливості формування цінової премії.

У сучасних умовах споживач дедалі частіше приймає рішення про купівлю, враховуючи не лише функціональні характеристики товару, але й репутацію компанії, її екологічну політику, соціальні ініціативи та рівень корпоративного управління. Це зумовлює необхідність переосмислення традиційних підходів до маркетингового ціноутворення з урахуванням ESG-факторів.

Метою дослідження є визначення впливу ESG-стратегії підприємства на

сприйняття споживчої цінності продукту та обґрунтування можливості формування цінової премії в межах соціально-орієнтованої системи управління.

Споживча цінність продукту традиційно визначається як співвідношення між отриманими вигодами та витратами споживача. В умовах розвитку соціально відповідального маркетингу до структури вигод додається нематеріальний компонент – етична, соціальна та екологічна цінність.

Екологічний компонент (E) впливає на сприйняття якості та безпечності продукції. Соціальний компонент (S) формує довіру до бренду та підвищує лояльність споживачів. Управлінський компонент (G) забезпечує прозорість і зменшує репутаційні ризики. Сукупність зазначених факторів створює додатковий нематеріальний актив підприємства, що трансформується у підвищену готовність споживачів сплачувати так звану «зелену премію».

Дослідження підтверджують, що впровадження екологічних та соціальних практик позитивно впливає на фінансові результати компаній і їхню ринкову капіталізацію [3]. Водночас ESG-орієнтація формує додатковий нематеріальний компонент споживчої цінності, що може трансформуватися у цінову премію [4].

З позиції маркетингового ціноутворення ESG-стратегія може виступати:

– інструментом диференціації;

– фактором зниження цінової еластичності попиту;

– підґрунтям для формування преміальної стратегії.

Водночас існує ризик «greenwashing», що може негативно впливати на довіру споживачів та нівелювати позитивний ефект ESG-комунікації.

У соціально-орієнтованій системі управління важливого значення набуває інтеграція ESG-показників у систему управлінського обліку та внутрішнього контролю. Це передбачає:

1) розширення системи нефінансової звітності;

2) оцінювання витрат на екологічні та соціальні програми;

3) аналіз рентабельності ESG-ініціатив;

4) моніторинг впливу ESG-комунікації на динаміку продажів та маржинальність.

У системі управління підприємством інтеграція ESG-показників у нефінансову звітність відповідає сучасним міжнародним стандартам корпоративної прозорості [5].

У табл. 1 систематизовано ключові компоненти ESG у їх взаємозв’язку з управлінськими показниками підприємства, сприйняттям споживчої цінності та параметрами маркетингового ціноутворення. Як бачимо, екологічні, соціальні та управлінські практики трансформуються з нефінансових ініціатив у чинники формування нематеріальної цінності продукту. Це, у свою чергу, впливає на рівень довіри споживачів, їхню цінову чутливість та можливість застосування преміальної цінової стратегії.

Для українських підприємств, що функціонують в умовах економічної нестабільності та інтеграції до європейського ринку, ESG-орієнтація виступає

важливим чинником підвищення інвестиційної привабливості та конкурентоспроможності.

Таблиця 1 - **Вплив компонентів ESG на формування споживчої цінності та параметри маркетингового ціноутворення**

Компонент ESG	Управлінські показники	Вплив на споживчу цінність	Вплив на ціноутворення
Environmental	витрати на екологічні інновації	сприйняття безпечності	можливість «зеленої премії»
Social	соціальні інвестиції, HR-політика	довіра, лояльність	зниження еластичності
Governance	прозорість звітності	репутація	стабільність преміальної ціни

Джерело: узагальнено авторами

Згідно з оглядами The Impact Force, обсяг стійких (ESG-орієнтованих) інвестицій у світі до 2026 року може сягнути 33,9 трильйона доларів [6]. Компанії, які системно працюють над підвищенням ESG-показників, отримують суттєві переваги у доступі до цього колосального капіталу. До того ж великі міжнародні банки, інвестиційні фонди та організації (ЄБРР, IFC, Світовий банк тощо) все частіше віддають перевагу тим бізнесам, які можуть довести відповідність принципам сталого розвитку.

Впровадження ESG-стратегії дозволяє зміцнити репутаційний капітал, підвищити довіру споживачів, сформувати довгострокову лояльність, а також обґрунтувати застосування преміального ціноутворення. Водночас ефективність такої стратегії залежить від системності впровадження, прозорості звітності та реальності задекларованих ініціатив.

Отже, ESG-стратегія в умовах соціально-орієнтованої системи управління підприємством трансформується з репутаційного інструменту у стратегічний фактор формування споживчої цінності продукту. Наявність чітко комунікованих екологічних, соціальних та управлінських практик позитивно впливає на сприйняття бренду, знижує цінову чутливість споживачів і створює передумови для формування цінової премії.

1. Transforming our world: the 2030 Agenda for Sustainable Development. United Nations. 2015. URL: https://sdgs.un.org/2030agenda
2. Матяш А. ESG і сталий розвиток для українського бізнесу: чому це потрібно впроваджувати вже зараз. URL: https://4b.ua/blog/esg-and-sustainable-development-for-ukrainian-businesses/ (дата зверн. 22.02.2026).
3. Ali Fatemi, Martin Glaum, Stefanie Kaiser. ESG performance and firm value: The moderating role of disclosure. *Global Finance Journal*. 2018. Vol 38, pp. 45-64. DOI: https://doi.org/10.1016/j.gfj.2017.03.001
4. Johannes Habel, Laura Marie Schons, and Jan Wieseke. Warm Glow or Extra Charge? The Ambivalent Effect of Corporate Social Responsibility Activities on Customers' Perceived Price Fairness. *Journal of Marketing.* 2016. Vol. 80(1), pp. 84-105. DOI: https://doi.org/10.1509/jm.14.0389
5. Global Reporting Initiative. Consolidated set of GRI sustainability standards. 2021. URL: https://www.globalreporting.org/standards/
6. IMPACT FORCE: official website. URL: https://theimpactforce.org/

МЕЛЬНИЧУК РОСТИСЛАВ
Науковий керівник – **ГНАТИШИН ЛЮДМИЛА**, д. е. н., професор,
завідувач кафедри обліку і оподаткування,
Львівський національний університет ветеринарної медицини та біотехнологій імені С. З. Ґжицького, м.Львів

ЛОГІСТИЧНІ РЕГУЛЯЦІЇ В ЕКСПОРТІ АГРАРНОЇ ПРОДУКЦІЇ: МАРКЕТИНГОВІ ТА ЦИФРОВІ АСПЕКТИ

У сучасних умовах глобалізації та цифровізації економіки логістичні регуляції відіграють ключову роль у забезпеченні конкурентоспроможності аграрного сектору України на міжнародних ринках. Експорт аграрної продукції, який становить значну частку українського ВВП (близько 40% у 2023 році), стикається з викликами, пов'язаними з регуляторними бар'єрами, логістичними обмеженнями та необхідністю адаптації до цифрових трансформацій. Додатково ускладнюють ситуацію геополітичні ризики, нестабільність транспортної інфраструктури та зростання вартості перевезень. Маркетингові аспекти, такі як брендинг, просування та сегментація ринків, тісно переплітаються з логістикою, формуючи інтегровані ланцюги постачань, орієнтовані на кінцевого споживача. Цифрові технології, зокрема blockchain, IoT та AI, дозволяють оптимізувати ці процеси, зменшуючи витрати та підвищуючи ефективність, а також забезпечуючи прозорість і контроль якості на кожному етапі руху продукції. Метою тез є аналіз логістичних регуляцій в експорті аграрної продукції з акцентом на маркетингові та цифрові аспекти, а також визначення перспектив їх подальшого розвитку в умовах післявоєнного відновлення економіки.

Логістичні регуляції в експорті аграрної продукції України регулюються національним законодавством та міжнародними стандартами, такими як вимоги ЄС щодо фітосанітарного контролю, безпечності харчових продуктів, сертифікації походження товарів і митних процедур. Важливим чинником є гармонізація українського законодавства з нормами ЄС у межах Угоди про асоціацію, що відкриває нові можливості для експорту, але водночас підвищує вимоги до виробників. Згідно з дослідженням, проведеним у 2024 році, воєнні дії призвели до переорієнтації експортних потоків з морських шляхів на сухопутні та річкові маршрути, що збільшило логістичні витрати на 20-30% [1]. У таких умовах особливої актуальності набуває диверсифікація логістичних маршрутів і розвиток прикордонної інфраструктури. Маркетингові аспекти відіграють важливу роль у подоланні цих бар'єрів: ефективне позиціонування української продукції як екологічно чистої, безпечної та високоякісної (наприклад, через сертифікацію органічного виробництва та впровадження стандартів ESG) сприяє розширенню ринків збуту в ЄС та Азії. Цифрові інструменти, такі як онлайн-платформи для трекінгу поставок (наприклад, AgriChain), дозволяють реалізувати прозорі ланцюги постачань, що підвищує довіру покупців, полегшує проходження митних процедур і зменшує ризики затримок [2].

Інтеграція маркетингу та логістики в цифровому середовищі передбачає використання big data для аналізу ринкових тенденцій, прогнозування попиту та оптимізації маршрутів доставки. Завдяки цифровим аналітичним платформам підприємства можуть швидко реагувати на зміну цінової кон'юнктури світових ринків і коригувати експортні стратегії. Наприклад, AI-алгоритми можуть прогнозувати попит на зернові культури, адаптуючи логістичні плани для мінімізації втрат (до 15% скорочення витрат на зберігання) [3]. Крім того, впровадження систем електронного документообігу та цифрових митних сервісів сприяє зменшенню бюрократичних процедур і пришвидшенню обробки вантажів. В Україні, де експорт зернових сягає 67 млн тонн у 2023 році, впровадження таких технологій стає критичним для подолання регуляторних бар'єрів, як-от квоти ЄС чи митні тарифи. Маркетингові стратегії, орієнтовані на цифрові канали (соціальні мережі, e-commerce, B2B-платформи), дозволяють агропідприємствам безпосередньо взаємодіяти з кінцевими споживачами та імпортерами, формувати довгострокові партнерські відносини, минаючи посередників і знижуючи логістичні ризики [4]. Водночас цифровізація сприяє підвищенню рівня клієнтоорієнтованості та персоналізації комерційних пропозицій.

У висновку, логістичні регуляції в експорті аграрної продукції вимагають комплексного підходу, де маркетингові та цифрові аспекти забезпечують конкурентні переваги та стійкість аграрного сектору. Ефективне поєднання державного регулювання, інвестицій у транспортну інфраструктуру та активного впровадження цифрових технологій створює передумови для зміцнення позицій України на світових продовольчих ринках. Рекомендується впроваджувати державну підтримку для цифровізації агроланцюгів, стимулювати розвиток інноваційних логістичних хабів і розширювати міжнародну співпрацю, що дозволить підвищити експортний потенціал України на 10-15% до 2026 року [5].

1. Підлубний В. Ф. Логістичні рішення при експорті та імпорті агропродукції в умовах воєнного стану. Маркетинг та логістика в агробізнесі: матеріали міжнар. наук.-практ. конф. Київ: НУБіП України, 2023. С. 99–101. URL: https://nubip.edu.ua/sites/default/files/u169/zbirnik_tez_konf_mark_ta_logistika_v_agrobiznesi.pdf.
2. Kuzyak V. V. Управління логістичними процесами в Україні: проблеми та шляхи розв'язання в умовах воєнного стану. Економіка та суспільство. 2023. Вип. 55. DOI: http://doi.org/10.32702/2307-2105-2023.55.10.
3. Макарова В. В. Маркетингові інструменти підвищення конкурентоспроможності продукції аграрних підприємств та їх експортного потенціалу. Академічні візії. 2024. Вип. 39. С. 1–8. URL: https://academy-vision.org/index.php/av/article/download/1613/1534/1571.
4. Артюх Н. О. Цифровізація маркетингових технологій у сільськогосподарських підприємствах. Дис. канд. екон. наук. Дніпро: Дніпровський державний аграрно-економічний університет, 2024. 84 с. URL: https://dspace.dsau.dp.ua/bitstream/123456789/10972/1/%D0%90%D1%80%D1%82%D1%8E%D1%85%20%D0%9D.%20%D0%9E..pdf.
5. Вострякова В. І. Удосконалення логістичної системи розподілу продукції сільськогосподарських підприємств. Дис. канд. екон. наук. Вінниця: Вінницький національний аграрний університет, 2023. 233 с. URL: https://vsau.org/assets/images/content/nauka/specrady/dis-vostrak.pdf.

МИРОШНИЧЕНКО ВОЛОДИМИР ,здобувач третього
науково-освітнього рівня вищої освіти;
ЯШИН ДЕНИС, здобувач третього науково-освітнього рівня вищої освіти;
Науковий керівник - **ХАМІНІЧ СВІТЛАНА**, д.е.н., професор,
професор кафедри соціально-економічних дисциплін,
Дніпровський державний університет внутрішніх справ

МАРКЕТИНГ ТА ЦИФРОВІ ТРАНСФОРМАЦІЇ БІЗНЕС-ПРОЦЕСІВ

У XXI столітті цифровізація стала ключовим фактором розвитку економіки, трансформуючи традиційні бізнес-моделі та змінюючи підходи до управління підприємствами. Особливу роль у цих процесах відіграє маркетинг, який еволюціонує разом із розвитком інформаційних технологій, великих даних, штучного інтелекту та цифрових платформ. Сучасні підприємства змушені адаптуватися до нових умов, у яких швидкість обробки інформації, персоналізація взаємодії зі споживачем та гнучкість бізнес-процесів стають визначальними конкурентними перевагами.

Цифрова трансформація бізнес-процесів – це комплексна зміна організаційної структури, корпоративної культури та операційної діяльності підприємства на основі впровадження цифрових технологій. Вона включає автоматизацію процесів, використання хмарних сервісів, аналітики даних, інтернету речей та інших інновацій.

Основною метою цифрової трансформації є підвищення ефективності діяльності підприємства, зниження витрат, покращення якості продукції чи послуг, а також створення нових цінностей для клієнтів. Ці зміни охоплюють всі рівні організації – від виробництва до маркетингу та обслуговування клієнтів.

Маркетинг, як система управління взаємовідносинами з клієнтами, зазнав значних змін під впливом цифрових технологій. Традиційні підходи, засновані на масовій рекламі, поступово замінюються цифровим маркетингом, який передбачає точковий вплив на цільову аудиторію.

Серед ключових напрямів цифрового маркетингу можна виділити:

- контент-маркетинг;
- соціальні медіа;
- пошукову оптимізацію (SEO);
- email-маркетинг;
- маркетинг на основі даних (data-driven marketing)[1].

Завдяки цифровим інструментам компанії отримують можливість глибше аналізувати поведінку споживачів, прогнозувати їхні потреби та формувати персоналізовані пропозиції. Це значно підвищує ефективність маркетингових кампаній.

Взаємозв’язок маркетингу та цифрової трансформації для сьогодення є ключовою складовою конкурентоспроможності суб’єкта господарювання у сучасному бізнес- середовищі.

Маркетинг і цифрова трансформація є взаємозалежними процесами. З одного боку, цифрові технології створюють нові можливості для маркетингової діяльності, а з іншого – маркетинг виступає рушійною силою трансформацій, оскільки саме він формує розуміння потреб клієнтів.

Цифровізація бізнес-процесів дозволяє наступне:

- автоматизувати взаємодію з клієнтами (CRM-системи);
- оптимізувати рекламні кампанії в режимі реального часу;
- використовувати аналітику великих даних для прийняття стратегічних рішень;
- інтегрувати різні канали комунікації в єдину систему (омніканальний маркетинг).

Таким чином, маркетинг стає не лише функцією просування, а й стратегічним інструментом управління бізнесом.

Вплив цифрових технологій на ефективність бізнесу обгрунтовує використання цифрових технологій у маркетингу та бізнес-процесах, що сприяє:

- підвищенню швидкості прийняття рішень;
- зменшенню людського фактора;
- покращенню якості обслуговування клієнтів;
- розширенню ринків збуту.

Зокрема, аналітика великих даних дозволяє компаніям визначати тренди, виявляти приховані закономірності та формувати більш точні прогнози. Штучний інтелект, у свою чергу, використовується для автоматизації маркетингових кампаній, чат-ботів, рекомендаційних систем.

Незважаючи на значні переваги, цифрова трансформація супроводжується низкою викликів:

- високі витрати на впровадження технологій;
- необхідність перепідготовки персоналу;
- ризики кібербезпеки;
- опір змінам з боку працівників.

Крім того, не всі підприємства мають достатній рівень цифрової зрілості для ефективного впровадження інновацій. Це потребує комплексного підходу та стратегічного планування.

У майбутньому роль цифрових технологій у маркетингу та бізнес-процесах лише зростатиме. Очікується подальший розвиток штучного інтелекту, автоматизації, персоналізації та інтеграції цифрових екосистем [2].

Серед перспективних напрямів можна виділити:

- використання доповненої та віртуальної реальності у маркетингу;
- розвиток голосового пошуку;
- подальше впровадження big data та машинного навчання;
- створення повністю цифрових бізнес-моделей.

Таким чином, маркетинг та цифрові трансформації бізнес-процесів є взаємопов’язаними складовими сучасного економічного розвитку.

Цифровізація відкриває нові можливості для підвищення ефективності діяльності підприємств, а маркетинг забезпечує орієнтацію на потреби клієнтів у цих умовах.

Успішна інтеграція цифрових технологій у бізнес-процеси дозволяє компаніям не лише виживати в умовах високої конкуренції, але й формувати нові ринки та стандарти взаємодії зі споживачами. Таким чином, цифровий маркетинг стає ключовим інструментом стратегічного розвитку підприємств у глобалізованому світі.

1.Хамініч С.Ю., Мирошниченко В.В. Інноваційні ІТ-рішення як рушійний чинник розвитку цифрового маркетингу. Актуальні проблеми та перспективи розвитку агропродовольчої сфери, індустрії гостинності та торгівлі [Електронний ресурс] : тези доповідей IV Міжнар. наук.-практ. конф., 4 листопада 2025 р. / Державний біотехнологічний ун-т. – Електронні текстові дані. – Харків, 2025. С.262-263.
2.Хамініч С.Ю., Яшин Д.О. Впровадження контент-маркетингу у си-стему маркетингу підприємств: перспективи та виклики. Проблеми та перспективи фінансового забезпечення відновлення економіки України: Матеріали І Міжнародної науково-практичної Інтернетконференції 3-4 березня 2025 р.: Дніпро : ДДАЕУ, 2025.С.325-328.

МИХАЛЬЧУК АНГЕЛІНА, здобувач освіти 1 курсу,
НЕСТЕРУК ГАЛИНА, викладач циклової комісії фінансів, обліку і оподаткування
ВСП «Хмельницький торгово-економічний фаховий коледж ДТЕУ»
м. Хмельницький

УПРАВЛІННЯ ЯКІСТЮ ПРОДУКЦІЇ ТА ПОСЛУГ НА ПІДПРИЄМСТВІ

У сучасних умовах розвитку економіки питання якості продукції та послуг набуває особливого значення. Це пов'язано з тим, що конкуренція між підприємствами постійно зростає, а споживачі стають більш обізнаними та вимогливими. Саме тому підприємства змушені не лише виробляти продукцію, а й забезпечувати її високий рівень якості, щоб утримати свої позиції на ринку.

Управління якістю – це не окремий процес, а комплексна система, яка охоплює всі етапи діяльності підприємства. Вона включає планування якості, контроль, аналіз результатів і постійне вдосконалення. Важливо розуміти, що якість формується не тільки на завершальному етапі виробництва, а ще під час розробки продукції, вибору матеріалів і організації роботи персоналу.

Одним із важливих аспектів є впровадження стандартів якості. Міжнародні стандарти допомагають підприємствам налагодити ефективну систему управління, зробити процеси більш зрозумілими та контрольованими. Це, у свою чергу, зменшує кількість браку і підвищує довіру з боку споживачів.

Не менш важливим є людський фактор. Від кваліфікації працівників, їхньої відповідальності та зацікавленості у результаті значною мірою залежить якість кінцевого продукту або послуги. Тому підприємствам варто приділяти увагу навчанню персоналу та створенню умов для ефективної роботи.

Також слід враховувати роль зворотного зв'язку зі споживачами. Відгуки клієнтів допомагають виявити недоліки та зрозуміти, у якому напрямку потрібно вдосконалювати продукцію чи послуги. Постійне оновлення і покращення є необхідною умовою успішної діяльності підприємства.

Отже, управління якістю продукції та послуг є важливою складовою загальної стратегії підприємства. Воно сприяє підвищенню конкурентоспроможності, задоволенню потреб споживачів і забезпеченню стабільного розвитку в довгостроковій перспективі.

1. ДСТУ ISO 9000:2015. Системи управління якістю. Основні положення та словник. – Київ: ДП «УкрНДНЦ», 2016.
2. ДСТУ ISO 9004:2018. Управління якістю та досягнення сталого успіху організації. – Київ: ДП «УкрНДНЦ», 2019.
3. Бойчик І. М. Економіка підприємства: навчальний посібник. – К.: Атіка, 2012.
4. Гриньова В. М. Організація виробництва: підручник. – К.: Знання, 2014.
5. Офіційний сайт Міжнародної організації зі стандартизації (ISO). – Режим доступу: https://www.iso.org

НАМ'ЯСЕНКО ВІКТОР, к.е.н.,
старший науковий співробітник
Хмельницький національний університет, м. Хмельницький

ДОСЛІДЖЕННЯ, СИСТЕМАТИЗАЦІЯ ТА ТРАНСФОРМАЦІЯ ДІЯЛЬНОСТІ ДИТЯЧИХ РОЗВАЖАЛЬНИХ ЦЕНТРІВ

Український ринок дитячих розважальних центрів є недостатньо дослідженим, тоді як демонструє активний розвиток. Фактично наразі не існує єдиного підходу, щодо систематизації типів закладів, їх групування, а відповідно чіткого розподілу критеріїв конкуренції та часток ринку. У зв'язку з цим виникає прогалина в дослідженні даної галузі, що фактично, створює передумови до відсутності чіткості та системності в бізнес-процесах учасників ринку та відповідні проблеми дослідження та сегментації ринку.

Важливою передумовою та характеристикою сучасного ринку дитячих розважальних центрів є його нерівномірна географічна сегментація: більшість центрів тяжіють до великих міст, тоді як районні центри та містечка не є пріоритетними. Така ситуація висуває ряд гіпотез, що потребують дослідження:

1) Дитячі розважальні центри тяжіють до великих міст внаслідок особливостей форматів – вони є великими, а отже в маленьких містечках не будуть заповненні.

2) Наслідком попередньої гіпотези є гіпотеза, що внаслідок «недослідженості» ринку менеджмент компаній та маркетологи не мають достатньої кількості даних для прийняття рішення, щодо трансформації наявного формату, або створення нових форматів та суміжних брендів.

3) Нерівномірне покриття ринку формує гіпотезу про недослідженість глибини ринку та нерозуміння його місткості, що не дає змоги отримати чітку відповідь на питання про частку ринку кожного з центрів, рівень конкуренції.

4) Більшість дитячих розважальних центрів пропонують схожий формат та перелік послуг, що також звужує розуміння ринку та формує ситуацію, коли потреби споживачів формуються, а не задовольняються.

5) Ринок дитячих центрів конкурує з ринком кінотеатрів, дитячих таборів та інших видів активного відпочинку, а не лише із іншими центрами.

Зазначений перелік гіпотез є далеко невичерпним, але підтримує попередні висновки, що згадуваний ринок не є дослідженим та діє не як система, а як набір окремих суб'єктів, що функціонують за власною логікою та лише їм відомими правилам. У зв'язку з цим ми вважаємо, що варто наголосити на необхідності системного дослідження ринку.

Дослідження ринку на даному етапі варто проводити силами окремих центрів, або мереж з метою формування загальної канви, що дасть відповіді на зазначенні гіпотези та може дати поштовх для подальших систематизацій. Перші етапи, ми пропонуємо здійснювати через знеособленні польові дослідження, що дасть змогу зібрати первинні дані для відповідей на зазначенні гіпотези.

Окремим напрямком дослідження може стати «ризиковий» маркетинг через створення та апробацію нових форматів. Такий інструмент, в першу чергу, буде цікавим для мережевих закладів, які мають бажання розширювати свою частку ринку, але «великий» формат цього не дозволить. Фактично, створення нових форматів дозволить дослідити ринок через дію та сприйняття, що допоможе для створення подальшої географічної та ситуативної систематизації.

Таким чином, дослідження ринку прямо вплине на дослідження діяльності центрів, оскільки дасть змогу систематизувати показники та дослідити позицію конкретного центру на ринку.

Окрім відповіді на зазначенні гіпотези, дослідження діяльності дитячих розважальних центрів зазначеними інструментами дозволить також почати систематизацію ринку та отримати наступні параметри:

1) Створення системи класифікації дитячих розважальних центрів: за розміром, за наповненням, за форматом, за тематикою, за географічною складовою, відповідність розміру населеного пункту та формату.
2) Формування перших систематизованих показників щодо розрахункової місткості ринку та частки ринку кожного з суб'єктів.
3) Систематизація впливу інших сфер дитячого дозвілля на ефективність діяльності дитячих центрів дозволить отримати чітку відповідь чи є ринок дитячих розважальних центрів лише нішею більшого ринку дитячого дозвілля, чи все ж самостійним явищем.
4) Співвідношення ринку дитячих розважальних центрів України та Європи.
5) Структура попиту населення та фактори впливу на вибір формату дозвілля чи конкретного дитячого розважального центру.

Виведення таких параметрів та проведенні дослідження стануть фундаментом майбутньої систематизації діяльності центру із визначенням:

1) Чіткого формату діяльності.
2) Частки ринку.
3) Конкурентної позиції.
4) На скільки закрито потреби клієнтів.
5) Розуміння конкуренції та місця дитячих розважальних центрів в національній економіці.

Системність та наявність чітких оцифрованих показників дозволить перейти до найважливішого етапу – трансформації ринку дитячих розважальних центрів через трансформацію бізнес-процесів.

Сучасні бізнес-процеси більшості дитячих розважальних центрів, особливо немережевих, є несистемними та побудовані на ситуативному маркетингу без чіткого алгоритму та розуміння частки ринку – лише із припущенням про охоплення. Трансформація бізнес-процесів дитячих розважальних центрів має бути багатоетапною та охоплювати основні напрямки:

1) Визначення чітких форматів діяльності, ринків та пропозиції.

2) Цінності бренду та можливостей його розпорошення, чи створення суміжних брендів.

3) Визначення чіткої стратегії розвитку: один формат – одна пропозиція і спільні географічні та соціальні умови з можливістю максимальної систематизації та, можливо, створення франшизи; або ж набір експериментальних форматів, що адаптуються під конкретні умови: розмір населеного пункту, розташування, побажання клієнтів, що не дозволить провести чітку систематизацію, буде затримувати темпи розвитку, але максимально задовольнятиме споживачів та дозволить отримати вищу дохідність на ексклюзивах, а не на загальному об'ємі, як в першому варіанті.

4) Відповідно до перших трьох пунктів утворюється можливість побудувати чіткі бізнес-процеси та мінімізувати ручне управління, що наразі є притаманним для багатьох немережевих дитячих розважальних центрів. Водночас з тим це допоможе налагодити бізнес процеси і для великих мереж, що дозволить ефективніше проводити маркетингові кампанії, побудувати чіткий перелік правил та інструкцій дослідження локацій та постійних трансформацій центрів під зміну запитів клієнтів та середовища.

5) Побудувати чітку карту конкурентів та відслідковувати динаміку їх розвитку та трансформацій і корегувати свої дії у відповідь на такі зміни завдяки зменшеним часовим лагам.

Відповідно да власного практичного досвіду те перелічених аргументів, варто констатувати, що ринок дитячих розважальних центрів існує та є досить великим, з великою кількістю учасників різних розмірів, але водночас з тим малодослідженим та несистематизованим, що створює необхідність глибокого дослідження з метою трансформації бізнес-процесів діяльності учасників ринку та підвищення їх загальної ефективності. Дане питання варто розглядати не лише з точки зору бізнесу та інтересів власників, а й на державному рівні. Таке положення ґрунтується на тому, що такі центри непрямо виконують важливу функцію соціалізації дітей, що є дуже важливим для сталого розвитку держави загалом.

НЕСТЕРОВ ДМИТРО, аспірант
Національний технічний університет «Харківський політехнічний інститут»

СУТНІСТЬ КАТЕГОРІЇ «ІНФОРМАЦІЙНИЙ ПОТЕНЦІАЛ»

У сучасних умовах розвитку економіки знань та цифрового суспільства інформація набуває статусу одного з ключових стратегічних ресурсів соціально-економічного розвитку [1, 3, 9]. Інформаційні ресурси дедалі активніше впливають на процеси управління, інноваційного розвитку, формування конкурентних переваг підприємств і держав [2, 5]. У цьому контексті особливого значення набуває дослідження категорії «інформаційний потенціал», яка характеризує можливості суб'єктів економічної діяльності щодо ефективного формування, накопичення, оброблення та використання інформації для досягнення стратегічних цілей розвитку.

Формування наукового розуміння категорії «інформаційний потенціал» пов'язане з розвитком теорії інформаційного суспільства, цифрової економіки та інноваційного менеджменту. У науковій літературі інформаційний потенціал розглядається як сукупність інформаційних ресурсів, технологій, інституційних умов та людських компетенцій, що забезпечують створення, оброблення, поширення та ефективне використання інформації [3, 7, 10]. Такий підхід дозволяє розглядати інформаційний потенціал як складну багатокомпонентну систему, що формує основу для розвитку інноваційних процесів і підвищення ефективності управління.

Сутність інформаційного потенціалу проявляється передусім у його здатності забезпечувати накопичення та використання знань, які стають важливим фактором економічного розвитку. У сучасних умовах інформація виступає не лише допоміжним ресурсом, а й самостійним фактором виробництва, що впливає на формування нових технологій, управлінських рішень та інноваційних продуктів. Відповідно, рівень розвитку інформаційного потенціалу значною мірою визначає можливості суб'єктів господарювання щодо адаптації до динамічних змін зовнішнього середовища.

Важливою характеристикою інформаційного потенціалу є його структурна багатокомпонентність. До основних складових інформаційного потенціалу зазвичай відносять інформаційні ресурси, інформаційну інфраструктуру, інформаційні технології, а також кадровий потенціал, що забезпечує ефективне використання інформації [4, 8]. Інформаційні ресурси охоплюють сукупність даних, знань, баз даних, інформаційних масивів та аналітичних матеріалів, які використовуються у процесі управління та прийняття рішень. Інформаційна інфраструктура включає технічні засоби, телекомунікаційні системи та програмне забезпечення, що забезпечують оброблення та передачу інформації.

Особливе значення у формуванні інформаційного потенціалу має людський фактор. Кваліфікація працівників, рівень їх цифрової компетентності, здатність до аналітичного мислення та роботи з інформаційними ресурсами значною мірою визначають ефективність використання інформації. У сучасній

економіці знань саме людський капітал виступає ключовим елементом розвитку інформаційного потенціалу, оскільки від рівня підготовки фахівців залежить здатність організацій генерувати нові знання та впроваджувати інновації.

Важливою особливістю інформаційного потенціалу є його динамічний характер. На відміну від традиційних ресурсів, інформація постійно оновлюється, доповнюється новими даними та трансформується під впливом технологічного прогресу. Це зумовлює необхідність постійного вдосконалення інформаційних систем, оновлення програмного забезпечення та розвитку цифрових компетенцій персоналу. Таким чином, інформаційний потенціал є не статичною, а динамічною категорією, яка постійно розвивається та адаптується до нових умов. У наукових дослідженнях інформаційний потенціал часто розглядається як важлива складова інноваційного потенціалу організацій та економічних систем. Саме інформація та знання створюють основу для розроблення нових технологій, удосконалення виробничих процесів та підвищення ефективності управління. Відповідно, розвиток інформаційного потенціалу сприяє формуванню інноваційного середовища та підвищенню конкурентоспроможності підприємств і економіки в цілому.

Значну роль у формуванні інформаційного потенціалу відіграє розвиток цифрових технологій. Сучасні інформаційні системи, хмарні обчислення, великі масиви даних, штучний інтелект та інші технологічні інновації значно розширюють можливості оброблення та аналізу інформації. Використання таких технологій дозволяє підвищити ефективність управлінських рішень, оптимізувати бізнес-процеси та створити нові можливості для економічного розвитку.

Не менш важливим аспектом дослідження інформаційного потенціалу особливо на рівні промислового підприємства є його роль у забезпеченні інформаційної безпеки та стабільності функціонування соціально-економічних систем. У сучасному інформаційному середовищі зростає значення захисту інформаційних ресурсів, забезпечення конфіденційності даних та протидії інформаційним загрозам. Відповідно, розвиток інформаційного потенціалу має супроводжуватися створенням ефективних механізмів управління інформаційною безпекою. На макроекономічному рівні інформаційний потенціал держави формується через розвиток національної інформаційної інфраструктури, цифровізацію економіки, підтримку наукових досліджень та інноваційної діяльності. Держава відіграє важливу роль у створенні умов для розвитку інформаційних технологій, забезпеченні доступу до інформаційних ресурсів та формуванні нормативно-правової бази, що регулює інформаційні відносини. В результаті проведеного дослідження встановлено, що категорія «інформаційний потенціал» відображає сукупність ресурсів, технологій та компетенцій, що забезпечують ефективне створення, оброблення та використання інформації у процесі соціально-економічного розвитку. Інформаційний потенціал виступає важливою складовою інноваційного розвитку, підвищення конкурентоспроможності підприємств та формування

ефективної системи управління. Подальше дослідження цієї категорії сприятиме розробленню науково обґрунтованих підходів до формування інформаційної економіки та розвитку цифрового суспільства.

У доповіді досліджено теоретичну сутність категорії «інформаційний потенціал» та її роль у сучасному соціально-економічному розвитку. Розкрито основні складові інформаційного потенціалу, зокрема інформаційні ресурси, інформаційну інфраструктуру, інформаційні технології та людський капітал.

1. Oleksandr Hutsan, Petro Pererva, Valerii Kobieliev, Andrii Kosenko and Volodymyr Kuchynskyi (2018). Evaluating elasticity of costs for employeemotivation at the industrial enterprises. Problems and Perspectives in Management, № 16(1), С. 124-132. DOI: 10.21511/ppm.16(1).2018.12
2. Pererva P., Gutsan O., Diachenko T. (2017) Motivation of personnel on machine-building enterprise // Balance and Challenges, Miskolc-Lillafüred. Miskolc : Miskolci Egyetem Gazdaságtudományi Kar. O. 100-106.
3. Плаксієнко В.Я., Яловега Л.В., Лега О.В., Прийдак Т.Б., Мокієнко Т.В., Канцедал Н.А. Управлінський облік: навч. посібник [для студ. вищих навч. закл.] / за ред. В. Я. Плаксієнка. Полтава : ПП «Астрая», 2018. 250 с.
4. Перерва П.Г., Кобєлєва Т.О., Ткачова Н.П. Формування кон'юнктури ринку електротехнічної продукції // Вісник Нац. ун-ту «Львівська політехніка» : зб. наук. праць. Сер. : Проблеми економіки та управління. Львів : Львівська політехніка, 2015. № 815. С. 118-125
5. Nagy S., Pererva P.G. Compliance principles // Universum View 9. Economics and management: conference materials. Vinnytsia: NilanLTD, 2018. P. 89-96.
6. Kosenko O., Tkachov M., Pererva P. (2015) Economic problems of Intellectual Property // 9-th International scientific Conference “Balance and Challenges”. Miskolc-Lillafüred. 2015. S. 113-124.
7. Перерва П.Г., Кобєлєва Т.О., Романчик Т.В. Комплаєнс як фактор інноваційного розвитку підприємства. Інформація та знання в системі управління інноваційним розвитком: монографія. Розд. 5.2 / заг. ред. Ю.С.Шипуліна. Суми : Триторія, 2018. С. 205–220.
8. Pererva, P., Besprozvannykh, O., Tiutlikova, V., Kovalova, V., Kudina, O., & Dorokhov, O. (2019). Improvement of the Method for Selecting Innovation Projects on the Platform of Innovative Supermarket. TEM Journal, 8(2), 454-461. https://doi. org/10.18421/TEM82-19
9. Перерва, П.Г. Інноваційні технології реструктуризації промислового підприємства. Маркетинг інновацій і інновації у маркетингу: збірник тез доповідей VIII Міжнар. науково-практ. конф., 25-26 вересня 2014 р. Суми: ТОВ "ДД "Папірус", 2014. С. 119-121.
10. Лега О.В. Інтернет-торгівля: облік та оподаткування // *Причорноморські економічні студії*. №(43). 2019. С. 161-166
11. Перерва П. Г. Підвищення конкурентоспроможності машинобудівних підприємств на засадах синергетичного бенчмаркінгу // Вісник Нац. ун-ту «Львівська політехніка» : зб. наук. пр. Сер. : Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення і проблеми розвитку. Львів : Львівська політехніка, 2015. № 819. С. 167–174.

НОСОВА НАТАЛІЯ, *провідний інженер*
ДУ «Інститут ринку і економіко-екологічних досліджень НАН України», м. Одеса

ВПЛИВ МАРКЕТИНГОВОГО ПІДХОДУ НА ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ВІТЧИЗНЯНИХ АГРОВИРОБНИКІВ СІЛЬГОСПТЕХНІКОЮ ТА РОЗБУДОВУ ЛОГІСТИКИ ПОСТАЧАННЯ ОВОЧІВ СПОЖИВАЧАМ У КОНТЕКСТІ СТАЛОГО РОЗВИТКУ

Україна, успадкувавши машинобудівні підприємства, на протязі багатьох років була центром сільськогосподарського машинобудування, до складу якого входили: Харківський тракторний завод (трактори), Запорізький машинобудівний завод (зернозбиральні комбайни), Херсонський машинобудівний завод (тракторні сівалки, борони, бавовнозбиральні та кукурудзозбиральні комбайни). Однак за часів війни кількість виробників сільгосптехніки зменшилась. «Якщо у 2021 р. в Україні налічувалося 441 активне підприємство, то у 2022 р. − 411 (-6,8%), а у 2023 р. − лише 382 (-13,4% проти 2021 р.)» [1]. Сільгоспмашинобудування було й залишається важливою сферою, від розвитку якого залежить технічний рівень агровиробництва і яке безпосередньо впливає на обсяги виробництва сільгосппродукції, які забезпечують продовольчу безпеку держави. Сектор сільськогосподарського машинобудування також впливає на функціонування суміжних секторів: виробництва, переробки, постачання, оскільки він передбачає не лише виробництво тракторів, комбайнів, сівалок та ін., а й виробництво доїльних апаратів, обладнання для переробки м'ясної, молочної та овочевої продукції і зернових культур. Багато з переліченого постачається не лише на внутрішній ринок, а й експортується за межі України, що надає можливість отримувати бюджетні надходження.

Вітчизняні агровиробники та виробники сільгосптехніки працюють у складних воєнних умовах, коли «… прямі втрати сільського господарства України внаслідок широкомасштабної війни та тимчасової окупації територій станом на початок 2025 р. становили 11,2 млрд. дол. За даними експертів, найбільші втрати були: тракторів – 30 тис. од., сівалок – 11 тис. од., плугів – 8,7 тис. од., комбайнів – 2,5 тис. од.» [2].

Ситуацію ускладнює те, що в умовах змін клімату сільгосптехніка має відповідати сучасним параметрам та підвищеним вимогам щодо обробки ґрунтів у посушливих регіонах, своєчасного зрошення рослин, збирання врожаїв в умовах високих температур тощо. Сільгосптехніка також має бути зручною в експлуатації, екологічною та безпечною.

В Україні в умовах ведення воєнних дій багато сільгоспугідь залишаються замінованими, складські приміщення, та об'єкти інфраструктури, елеватори, та зерносховища зруйнованими. Значну частку складає втрата сільгосптехніки, відчувається також нестача посівних матеріалів і добрив. А розрив логістичних ланцюгів призводить до зростанням цін.

Під час війни логістика виявила свою вразливість, особливо у

прифронтових регіонах, де зросла вартість доставки, а у інших випадках вона стала неможливою. Відчувалась нестача водіїв, адже вони поповнили лави ЗСУ, що призвело до зменшення експорту і зростання витрат на доставку сільгосппродукції, зокрема овочевої швидкопсувної продукції до споживачів, що змусило налагоджувати нові логістичні маршрути. Сьогодні на фахівців у сфері логістики покладена велика відповідальність, оскільки вони мають знаходити нові можливості вирішення проблеми і змушені прикладати зусиль для адаптації до нових умов праці, працюючи при цьому у екстремальних та стресових ситуаціях і використовувати функції логістики не лише у виробництві, а й у зберіганні та просуванні швидкопсувної сільгосппродукції (молока, м'яса, овочів) до споживачів.

У складній воєнній ситуації за умов тимчасової окупації деякі агровиробники були змушені закрити свої виробництва. Так, найбільших втрат у агросекторі зазнала Херсонська область, яка спеціалізувалась на вирощуванні помідорів та кавунів, нестачу яких у 2022-2023 роках відчули по всій Україні, у той період потреби в них покривались за рахунок імпортних закупівель. Тому вітчизняні аграрії вирішували цю проблему за рахунок їх вирощування у інших більш безпечних регіонах, за рахунок чого вітчизняний ринок сільгосппродукції задовольнив потреби споживачів. Та й ці культури виявились придатними для вирощування у інших регіонах.

Враховуючи ситуацію, що склалась на аграрному ринку, агровиробникам необхідно забезпечити доступ до маркетингових каналів, надати можливість самостійно оптимізувати ринки збуту і вирішувати це питання за допомогою формування регіональних логістичних систем з використанням інформаційного забезпечення та сучасних цифрових технологій, створюючи електронні бази даних та маючи оперативно обробляти великі масиви інформації, що сприятиме підвищенню діяльності агропродовольчого сектору.

Слід відзначити, що сталий розвиток у агропромисловому комплексі має відповідати Європейському зеленому курсу та прагненням до євроінтеграції. Особливо важливого значення набуває адаптація сільського господарства до змін клімату. Це має проявлятись у запровадженні новітніх технологій у сільськогосподарське виробництво, застосуванні нових підходів до сівообороту та зрошення ґрунтів, використання сучасної сільгосптехніки та нових енергоощадних технологій. Так, «… в агрохолдингу ІМК працюють над розробкою програми Smart Green Strategy» [3]. Головна увага має приділятись збереженню навколишнього середовища, водних та земельних ресурсів, розвитку сільських територій та соціальній відповідальності.

Маркетингова діяльність сектору сільгоспмашинобудування має бути спрямована на покращення конкурентоздатності вітчизняної сільгосптехніки. Яка має попит за кордоном, особливо це стосується тракторів. Використання вітчизняними агровиробниками сучасної сільгосптехніки підвищує якість обробки сільгоспугідь, надає можливість забезпечувати агропродукцією вітчизняний ринок. Одним з важливих напрямків маркетингового підходу до

повоєнної розбудови ринку сільгосптехніки є запровадження нових технологічних підходів до виробництва, підвищення її конкурентоспроможності, дотримання технічних вимог, зокрема щодо якості, зручності та безпечності. Досягти цієї мети можливо за умов державної підтримки на інвестування сектору.

Слід відзначити, що в Україні на протязі кількох років діє програма компенсації 25% вартості сільгосптехніки та обладнання вітчизняного виробництва [4]. За таких умов можливо придбати вітчизну сільгосптехніку у виробника, що є акредитованим учасником програми й оплатити покупку через уповноважений банк, з компенсацію 25 % вартості.

Слід відзначити, що в умовах воєнного стану більшість підприємств не здійснює аналіз ринку, обмежуючись лише можливостями свого виробництва і намагаючись зберегти виробничі потужності та персонал. А маркетинговий підхід вимагає орієнтувати виробництво на потреби та запити споживачів.

Використання сучасних цифрових та енергоощадливих технологій надасть можливість моніторити у реальному часі стан ґрунтів, розвиток рослин, забезпечення їх мінеральними добривами. Це надасть можливість отримати конкурентні переваги. Однак слід враховувати, що користування сучасною цифровою технікою вимагає залучення спеціально підготовлених фахівців, які пройшли навчання та отримали відповідні цифрові навички.

Таким чином, в умовах що склались вітчизняним виробникам сільгосптехніки та аграріям необхідно мобілізувати свій ресурсний потенціал для розробки спільного маркетингового підходу щодо пошуку оптимального варіанту співпраці для виконання важливого завдання – забезпечення продовольчої безпеки, збереження потужностей сільськогосподарського сектору та пошуку нових логістичних шляхів для збереження та покращення своїх експортних позицій на світовому ринку та забезпечення сталого розвитку.

1. Навроцький Я. Україна втратила 13 % виробників вітчизняної сільгосптехніки від початку повномасштабної війни. 03.12.2024 URL: https://traktorist.ua/news/ukrayina-vtratila-13-virobnikiv-vitchiznyanoyi-silgosptehniki-vid-pochatku-povnomasshtabnoyi-viyni-doslidzhennya
2. Кириченко А. Науковці підрахували втрати агросектору від повномасштабної війни: що постраждало найбільше. Економічна правда. 4 червня 2025. URL: https://epravda.com.ua/biznes/yaka-suma-vtrat-ukrajinskogo-agrosektoru-vid-viyni-807578/
3. На шляху до сталого розвитку: від обізнаності до вимірювання рівня сталості. URL: https://agroportal.ua/proyekti/na-shlyahu-do-stalogo-rozvitku-vid-obiznanosti-do-vimiryuvannya-rivnya-stalosti
4. Зроблено в Україні: Мінекономіки відкрило приймання заявок на компенсацію 25% і 15% вартості української техніки у 2026 році. Урядовий портал. URL: https://www.kmu.gov.ua/news/zrobleno-v-ukraini-minekonomiky-vidkrylo-pryimannia-zaiavok-na-kompensatsiiu-25-i-15-vartosti-ukrainskoi-tekhniky-u-2026-rotsi

ОРДА ДАР'Я, здобувач вищої освіти
Науковий керівник – **НЕБИЛИЦЯ ОЛЕНА**, к.е.н, доцент,
Харківський національний економічний університет ім. Семена Кузнеця,
м. Харків

РОЛЬ ТОВАРНОЇ ПОЛІТИКИ ПІДПРИЄМСТВА В СИСТЕМІ СОЦІАЛЬНО-ОРІЄНТОВАНОГО УПРАВЛІННЯ

У сучасних умовах розвитку ринкової економіки та зростання конкуренції уваги потребує питання ефективного управління маркетинговою діяльністю підприємств.

Одним з ключових інструментів реалізації маркетингових стратегії є товарна політика, що визначає напрямки формування асортиментної пропозиції, управління товарними позиціями та адаптацією продукції до вимог ринку.

Саме товар виступає ключем взаємодії підприємства із цільовим споживачем і формує цінність, яка і забезпечує посилення конкурентних позицій на ринку [1; 3]. Тому вдосконалення товарної політики в умовах зростання конкуренції та соціальної відповідальності бізнесу є важливим науковим і практичним завданням.

Питання формування та реалізації товарної політики підприємств вивчали та досліджували науковці, такі як Л. В. Балабанова, Н. В. Бутенко, С. М. Ілляшенко, М. Портер, Ф. Котлер та інші [1-5]. У своїх роботах вони виділяли товарну політику як систему управлінських рішень щодо формування, модернізації та розвитку асортиментних пропозицій з врахуванням потреб цільової аудиторії та стратегічних цілей підприємства [2; 4].

Метою дослідження є аналіз ролі товарної політики та масштабів її впливу на конкурентоспроможність підприємства та визначення напрямів її удосконалення в системі соціально-орієнтованого управління.

Для досягнення поставленої мети варто:

- Дослідити сутність товарної політики підприємства з позиції економіки;
- Визначити ключові фактори та основні принципи формування асортименту в умовах конкуруючого середовища;
- Обґрунтувати значення в системі стратегічного маркетингу підприємства товарної політики.

Виклад основного матеріалу. У сучасних умовах функціонування підприємств товарна політика виступає ключовим фактором та важливою складовою маркетингового управління. Вона охоплює комплекс рішень щодо формування асортиментних позицій продукції, управління якістю товарів, їх модернізації та видозмін, позиціонування та адаптації до потреб цільової аудиторії [1; 4]. Ефективна товарна політика дозволяє підприємству забезпечити відповідність пропозиції ринковому попиту та підвищити рівень задоволеності споживачів, тим самим укріпити позиції в конкурентному середовищі.

В умовах посилення конкуренції особливого значення набуває формування раціональної асортиментної структури підприємства. Асортимент продукції визначає можливості підприємства задовольняти різноманітні потреби споживачів, формувати власну ринкову нішу та забезпечувати стабільність діяльності. За визначенням Ф. Котлера, асортимент характеризується такими параметрами, як широта, глибина, насиченість та гармонійність, які повинні відповідати стратегічним цілям підприємства та ринковим умовам [3].

Одним із ключових принципів формування асортименту є орієнтація на потреби споживачів. Сучасний маркетинг передбачає створення продукції, яка максимально відповідає очікуванням цільових сегментів ринку та формує для них споживчу цінність [2]. У цьому контексті підприємства повинні постійно аналізувати поведінку споживачів, тенденції ринку та діяльність конкурентів.

Не менш важливим принципом є диференціація товарної пропозиції. В умовах насиченості ринку підприємства змушені шукати способи виділення власної продукції серед товарів конкурентів. Це може досягатися за рахунок унікальних характеристик товару, покращення якості, використання інноваційних технологій або створення екологічно безпечної продукції [5].

У сучасному бізнес-середовищі важливу роль відіграє також принцип гнучкості та адаптивності асортименту. Швидкі зміни ринкової кон’юнктури, зростання вимог споживачів та технологічні інновації змушують підприємства регулярно переглядати структуру асортименту та впроваджувати нові продукти [4].

Особливої актуальності в умовах соціально-орієнтованого управління набуває екологічна та соціальна складова товарної політики. Зростання попиту на органічну та екологічно безпечну продукцію зумовлює необхідність впровадження сталих підходів до виробництва, використання безпечних матеріалів і екологічної упаковки. Такі підходи сприяють формуванню позитивного іміджу підприємства та зміцненню довіри з боку споживачів.

Важливе значення товарна політика має і в системі стратегічного маркетингу підприємства. Вона визначає основні характеристики товарної пропозиції, які впливають на формування цінової, збутової та комунікаційної політики підприємства [3; 5]. Таким чином, саме товарна політика виступає базовим елементом маркетингової стратегії та забезпечує узгодженість усіх маркетингових рішень.

Висновки. Проведене дослідження дозволяє зробити висновок, що товарна політика є одним із ключових інструментів забезпечення конкурентоспроможності підприємства в умовах сучасного ринкового середовища. Вона визначає напрями формування асортименту, управління якістю продукції та адаптацію товарної пропозиції до потреб споживачів.

Встановлено, що ефективна товарна політика повинна ґрунтуватися на принципах орієнтації на попит, конкурентної диференціації, гнучкості асортименту, інноваційності та економічної доцільності. Її реалізація сприяє підвищенню конкурентних позицій підприємства та забезпеченню стабільного

розвитку.

У системі соціально-орієнтованого управління важливого значення набуває інтеграція принципів сталого розвитку та екологічної відповідальності в процес формування товарної пропозиції.

Перспективи подальших досліджень. Перспективними напрямами подальших досліджень є розроблення практичних рекомендацій щодо вдосконалення товарної політики підприємств, зокрема підприємств органічної галузі, а також дослідження впливу інноваційних та екологічних факторів на формування конкурентних переваг підприємства.

1. Балабанова Л. В., Риндіна О. А. Маркетингова товарна політика в системі менеджменту підприємств. Київ : Професіонал, 2016. 336 с.
2. Бутенко Н. В. Маркетинг : підручник. Київ : Центр учбової літератури, 2018. 296 с.
3. Котлер Ф., Келлер К. Маркетинг-менеджмент. 14-те вид. Київ : Хімджест, 2018. 720 с.
4. Ілляшенко С. М. Маркетингова товарна політика : підручник. Суми : Університетська книга, 2019. 280 с.
5. Портер М. Конкурентна стратегія: методика аналізу галузей і діяльності конкурентів. Київ : Основи, 2017. 390 с.

ПАПУША МАРИНА, здобувачка вищої освіти
Науковий керівник – **ПОНОМАРЕНКО ІГОР**, к.е.н, доцент,
доцент кафедри маркетингу
Державний торговельно-економічний університет, м. Київ

CRM-СИСТЕМИ ЯК ІНСТРУМЕНТ КЛІЄНТООРІЄНТОВАНОГО МАРКЕТИНГУ

З середини минулого століття маркетинг змістив фокус уваги з вдосконалення товару на орієнтацію на потреби і бажання споживача, а останньою тенденцією стала побудова довгострокових відносин компанії із клієнтом. Завдяки швидкоплинному технологічному прогресу щодня з'являються нові інструменти, які допомагають ефективніше збирати цифрові дані і впроваджувати їх в роботу. Для ефективної взаємодії з покупцями, розробки персоналізованих пропозицій та покращення конкурентоспроможності підприємства доцільно впроваджувати інноваційні технології в щоденну роботу сучасного маркетолога.

CRM (Customer Relationship Management) – це програмне забезпечення, покликане автоматизувати бізнес-процеси. Така система дозволяє швидко і зручно збирати, систематизувати і аналізувати клієнтські дані, і на їх основі покращувати внутрішні процеси і підвищувати рівень обслуговування клієнтів. Розуміння функціональних можливостей і переваг CRM-систем є важливим для оцінки їхнього впливу на сучасну маркетингову діяльність.

Основою для будь-яких маркетингових рішень є дані і саме їх повнота та релевантність в багатьох випадках є визначальною для успіху кампанії. Система управління відносинами з клієнтами зберігає найрізноманітніші деталі попередньої взаємодії з клієнтами: коли були зроблені замовлення, що і скільки придбано, який середній чек, вся контактна інформація і навіть попередні способи залучення. Проаналізувавши наявну інформацію маркетолог може на її основі сформувати персоналізоване повідомлення, яке зацікавить конкретного клієнта [1]. Подібний контент демонструє значно кращу статистику виконання цільових дій, аніж масові розсилки. Вони підвищують залученість і зацікавленість споживача у вашій пропозиції. Це допомагає зміцнювати зв'язки з покупцями і формувати довгострокові відносини, в яких клієнт розуміє свою значимість і довіряє компанії.

Окрім формування персоналізованих листів, систематизована інформація, отримана із програмного забезпечення, допоможе сегментувати клієнтів завдяки аналізу вподобань і особистих даних. Якщо індивідуальне повідомлення може містити, наприклад, нагадування про покинутий кошик, то в даному випадку листи будуть мати більш масовий характер, але враховуватимуть специфіку кожної групи. Це значно скоротить витрати на нерелевантні повідомлення.

Шлях клієнта також може бути оптимізований завдяки описаному інструменту. Дані про взаємодію і відгуки клієнтів сформують ключові точки контакту і місця, в яких взаємодія недосконала (покупець не дійшов до

виконання цільової дії через незручний інтерфейс, недостатню інформацію про товар тощо) [2]. Таким чином недосконалості будуть виправлені, а покупці отримають позитивний досвід роботи з компанією.

Для прийняття обґрунтованих рішень в маркетинговій команді, кожен учасник повинен мати доступ до централізованих актуальних даних. CRM-системи упорядковують відомості з різних джерел, формуючи повну картину ринкового становища, ефективності проведених кампанії і клієнтського досвіду. В результаті отримання аналітики в режимі реального часу досягається узгодженість внутрішніх процесів підприємства та підвищується можливість своєчасного коригування маркетингових рішень. В світі, що постійно змінюється, швидка реакція може стати суттєвою перевагою серед інших компаній.

Сучасні споживачі все більше надають перевагу спілкуванню в Інтернеті перед дзвінками по телефону [3]. Зручніше звернутись по допомогу написавши на електронну пошту або в соціальні мережі. CRM-система зможе гарантувати, що жоден запит не буде втрачено, тому що кожне повідомлення буде зареєстроване в системі. Час відповіді на подібні запити буде зменшено – підготуйте кілька шаблонів електронних листів, що відповідатимуть найбільш затребуваним питанням від клієнтів. Чим менше час очікування і розгляду скарги чи звернення, тим більша ймовірність, що клієнт залишиться задоволений сервісом.

Прогнозування поведінки споживачів спрямовує зусилля компанії в потрібному напрямку. На основі систематизованих даних маркетологи аналізують тенденції у споживанні, вподобаннях покупців і реалізують стратегію відповідно до бажань клієнтів. Якщо не враховувати поведінкові і мотиваційні зміни, компанія може втратити довіру зацікавленість споживача до продукту. Натомість актуальний товар, що враховує всі тренди бути мати успіх серед споживачів і точно підвищить їхню лояльність до бренду, який готовий підлаштовуватись під клієнтів.

Отже, в епоху цифровізації для покращення клієнтського сервісу впровадження в роботу маркетолога CRM-системи є необхідною умовою успіху. CRM-система забезпечує збір, систематизацію і аналіз значних обсягів даних, які без її використання були б загублені або не враховані в роботі. Завдяки програмному забезпеченню сучасні маркетологи можуть ефективно персоналізувати повідомлення, аналізувати і покращувати кожен крок клієнта на шляху до покупки, оптимізувати роботу всередині компанії, прогнозувати поведінку споживачів, пришвидшувати час реакції на запити.

1. Nwabekee U. S., Abdul-Azeez O. Y., Agu E. E., Ijomah T. I. Digital transformation in marketing strategies: The role of data analytics and CRM tools. International Journal of Frontline Research in Science and Technology. 2024. Vol. 3, № 2. С. 55–72. DOI: https://doi.org/10.56355/ijfrst.2024.3.2.0047.
2. The Role of CRM in Modern Marketing: Beyond Sales Support. Omnitas Consulting. URL: https://www.omnitas.com/the-role-of-crm-in-modern-marketing/
3. How to use CRM to improve the Customer Experience. SuperOffice. URL: https://www.superoffice.com/blog/crm-customer-experience/

ПАЩЕНКО ДАНІЛ, здобувач вищої освіти,
Науковий керівник – **СТАМАТ ВІКТОРІЯ,** к.е.н., доцент,
доцент кафедри менеджменту, бізнесу та адміністрування,
Миколаївський національний аграрний університет, м. Миколаїв

ВПЛИВ ВІДГУКІВ ТА РЕЙТИНГІВ НА РІШЕННЯ ПРО ПОКУПКУ

В умовах стрімкої цифровізації економіки агропромислового комплексу України, де споживачі все частіше звертаються до онлайн-платформ для вибору сільськогосподарської продукції, таких як насіння, добрива чи харчові товари, вплив відгуків та рейтингів на рішення про покупку набуває стратегічного значення. Цей процес пов'язаний з еволюцією поведінки споживачів, де персоналізація та екологічне мислення стають домінуючими тенденціями, формуючи попит на якісну агропродукцію. Задоволеність покупкою веде до рекомендацій, які функціонують як безкоштовна реклама, зменшуючи ризик для потенційних клієнтів і сприяючи лояльності. У контексті аграрного сектору, де продукти часто мають сезонний характер і залежать від якості ґрунтів та технологій, такі рекомендації дозволяють споживачам уникнути помилок, пов'язаних з невизначеністю. Дослідження показують, що тільки повністю задоволені покупці генерують позитивні рекомендації, які впливають на рішення інших, особливо в сегменті органічної продукції, де довіра до джерел інформації є критичною. Зокрема, тенденції до персоналізації та екологічного мислення посилюють роль рекомендацій, оскільки споживачі шукають підтвердження цінності товару через досвід інших, що безпосередньо впливає на їхню готовність до покупки [1].

Культурні особливості українського ринку посилюють роль електронного word-of-mouth (eWOM) у процесі прийняття рішень. Споживачі в Україні, на відміну від інших культур, демонструють вищий рівень уникнення невизначеності, що робить відгуки та рейтинги ключовими інструментами для оцінки ризику, особливо при покупках дорогих або високоризикових товарів, таких як сільськогосподарська техніка чи сировина. Українські споживачі довіряють сайтам за об'єктивність, різноманітність думок, відсутність зв'язків з продавцями, експертність, репутацію та оновлення. Скептицизм до позитивних відгуків проявляється в фокусі на негативних після початкового сканування, де вони перевіряють деталі, такі як доставка чи якість, і відкидають нерелевантні скарги. В агропромисловому контексті це означає, що відгуки про екологічну чистоту продукції чи ефективність добрив можуть радикально змінити ринкові позиції виробників, сприяючи конкурентоспроможності на внутрішньому ринку, де споживачі фокусуються на об'єктивних фактах, таких як технічні специфікації, переваги та недоліки [2].

Емпіричні дані підтверджують, що онлайн-відгуки та рейтинги (наприклад, у формі зірочок) є домінуючими чинниками в зменшенні ризику для споживачів на українському ринку. Опитування 321 респондентів показало, що всі учасники консультують онлайн-відгуки принаймні іноді перед

покупкою, з більшістю роблячи це завжди, і відгуки входять до топ-трьох методів дослідження перед покупкою поряд з пошуковими системами та платформами на кшталт Rozetka.com.ua чи Prom.ua. Онлайн-відгуки займають четверте місце за важливістю серед атрибутів покупок, після навігації сайту, наявності товару та безпеки, що посилюється воєнним контекстом. Позитивні відгуки значно впливають на рішення: 81,6% ймовірно напишуть позитивний, якщо бізнес перевершить очікування, і 71,7%, якщо негативний досвід перетвориться на позитивний. Мотивація включає підтримку нових бізнесів або тих з незаслужено низькими рейтингами, пов'язану з воєнною емпатією до локальних підприємств. Чинники корпоративної соціальної відповідальності, такі як екологічність та підтримка під час війни, підвищують ймовірність позитивних відгуків. Бізнеси, які просять відгуки, роблять це у 72,9% випадків за останні 12 місяців, з 63,9% респондентів реагуючи, і 39,6% роблячи це більше половини разів. Переважні методи запиту: особисто, email, соціальні мережі. Відповіді бізнесів на відгуки: 100% ймовірно використовуватимуть бізнеси, що відповідають, з 43,3% віддаючи перевагу відповідям тільки на негативні (проти 19.4% на позитивні). Елементи, що переконують у відгуках: ім'я рецензента, відповідь бізнесу, фото/відео, високий рейтинг. Мінімальний прийнятний середній рейтинг: 3.5 зірки; 29,6% очікують 4.5+; 15,6% вважають рейтинг нерелевантним. Кількість відгуків впливає на дохід більше, ніж рейтинги; наприклад, вища кількість корелює з 54% збільшенням доходу, а топ-виконавці мають 82% більше. Позитивні відгуки підвищують продажі (наприклад, 5-9% на зірку в ресторанах), тоді як негативні відлякують клієнтів. Довіра: 44,5% довіряють відгукам як рекомендаціям друзів/сім'ї; 30,8% як професійним рецензіям. Негативні відгуки поширюються більше і сильніше відлякують покупки, але бізнеси, що відповідають на негативні, на 45% ймовірніше залучать клієнтів. Споживачі менш схильні писати негативні через економічний вплив війни на бізнеси, що призводить до переважання позитивних. 62% не підтримують цензуру брендів; фальшиві відгуки підривають довіру до всіх. Підозрілі елементи: надто позитивні (71,6%), подібний контент (62%), анонімність (32,7%), невизначеність/відсутність деталей (28,7%). Детальні, іменовані, реагуючі відгуки з візуалами вважаються автентичними. У високоризикових покупках, таких як агропродукція в умовах воєнних перебоїв, відгуки критичні для інформованих рішень, переважаючи рекламу. Корпоративна соціальна відповідальність посилює довіру в таких сценаріях. Бізнесам рекомендується реагувати на всі відгуки, уникати фальшивок/цензури; висока кількість відгуків і 4.2-4.5 зірки оптимальні для впливу. Використання особистих запитів і просування корпоративної соціальної відповідальності сприяє лояльності на високоризикових ринках [3].

Розуміння цих динамік дозволяє аграрним підприємствам адаптуватися до змін, впроваджуючи інструменти для збору та аналізу відгуків, що сприяє формуванню лояльності. У контексті агропромислового комплексу, де економічна ситуація в країні та законодавче регулювання впливають на

виробництво, фокус на рекомендаціях як формі соціального доказу стає інструментом для подолання конкуренції. Це не тільки зменшує ризик для споживачів, але й забезпечує сталість виробництва, задовольняючи потреби населення в якісній продукції. Отже, вплив відгуків та рейтингів є інтегральним елементом управління в аграрній сфері, що вимагає комплексного підходу для досягнення конкурентних переваг.

1. Стамат В. М., Зозуля О. В. Особливості дослідження поведінки споживачів. *Сучасна наука: інновації та перспективи*: матеріали Міжнародної мультидисциплінарної науково-практичної інтернет-конференції (м. Київ, 6-7 квітня 2023 року). Київ: Київський інститут залізничного транспорту Державного університету інфраструктури та технологій, 2023. С. 402-404. URL: https://dspace.mnau.edu.ua/jspui/handle/123456789/16702
2. Pentina I., Basmanova O., Zhang L., Ukis Y. Exploring the Role of Culture in eWOM Adoption. *MIS Review*. Vol.20. #2. 2015. URL: https://www.utoledo.edu/business/faculty/docs/ipentina/pub33.pdf
3. Berezina E., Ciftci O., Cobanoglu C. The impact of online reviews on consumer decision-making: A survey in the Ukrainian market. *Journal of Hospitality and Tourism Insights*, 2023. URL: https://www.researchgate.net/publication/378676057_THE_IMPACT_OF_ONLINE_REVIEWS_ON_CONSUMER_DECISION-MAKING_A_SURVEY_IN_THE_UKRAINIAN_MARKET

ПЕРЕРВА ПЕТРО, д,е.н., проф., професор кафедри економіки бізнесу
КОБЄЛЄВ ІВАН, здобувач вищої освіти
Національний технічний університет «Харківський політехнічний інститут»

ЦИФРОВЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ МАРКЕТИНГОВИХ ТЕХНОЛОГІЙ

Цифровізація економіки та суспільства зумовила докорінні зміни у сфері маркетингу [1, 7]. Традиційні інструменти поступово поступаються місцем цифровим технологіям, які забезпечують інтеграцію даних, автоматизацію процесів та персоналізацію взаємодії зі споживачами [2, 9]. У сучасних умовах конкурентного середовища цифрове забезпечення маркетингових технологій стає ключовим чинником ефективності бізнесу, адже дозволяє підприємствам швидко реагувати на зміни ринку, оптимізувати витрати та формувати довгострокові стратегії розвитку [3, 5].

Метою доповіді є дослідження сутності та ефективності цифрового забезпечення маркетингових технологій, визначення його переваг та обмежень, а також окреслення перспектив розвитку у контексті глобальної цифрової трансформації.

Цифровий маркетинг визначається як комплекс інструментів та технологій, що використовують цифрові канали комунікації для просування товарів і послуг. Його ключовими характеристиками є: інтерактивність та двостороння комунікація зі споживачем; використання великих масивів даних (Big Data) для аналізу поведінки клієнтів; персоналізація пропозицій; можливість точного вимірювання ефективності кампаній.

Цифрове забезпечення маркетингових технологій охоплює програмні рішення, платформи та інструменти, що дозволяють здійснювати збір, обробку та використання даних для прийняття управлінських рішень [4, 10].

Аналітика даних (Big Data, BI-платформи) – забезпечує прогнозування ринкових тенденцій, сегментацію споживачів та моделювання сценаріїв розвитку. CRM-системи – дозволяють управляти взаємовідносинами з клієнтами, формувати індивідуальні пропозиції та підвищувати лояльність. ERP-рішення – інтегрують маркетингові, фінансові та виробничі процеси, створюючи єдину інформаційну базу. Автоматизація маркетингу (Marketing Automation) – забезпечує ефективне управління кампаніями, розсилками та контентом. Цифровий контент та соціальні медіа – формують імідж бренду, забезпечують комунікацію зі споживачами та створюють додану цінність.

Цифрове забезпечення маркетингових технологій дозволяє підприємствам: скорочувати витрати на комунікацію та просування; підвищувати точність прогнозування попиту; забезпечувати персоналізовану взаємодію зі споживачами; інтегрувати маркетингові процеси з фінансовими та виробничими; формувати довгострокову конкурентну перевагу.

Прикладом є використання систем аналітики для визначення оптимальної ціни продукту, що враховує як витрати, так і очікування споживачів. У сфері електронної комерції CRM-системи дозволяють формувати індивідуальні

пропозиції, що підвищують конверсію та рівень задоволеності клієнтів.

Ефективність цифрового забезпечення маркетингових технологій проявляється у таких вимірах. Фінансовий результат – зростання прибутковості завдяки оптимізації витрат та підвищенню ефективності кампаній. Ринкова позиція – можливість швидко реагувати на зміни попиту та пропонувати конкурентні рішення. Інноваційність – стимулювання впровадження нових технологій та бізнес-моделей. Організаційна синергія – інтеграція маркетингу з іншими функціональними сферами підприємства.

Для обґрунтування ролі цифрового забезпечення маркетингових технологій важливо здійснити порівняльний аналіз традиційних та цифрових інструментів. Такий підхід дозволяє виявити ключові відмінності у каналах комунікації, методах вимірювання ефективності, рівні гнучкості та витратах. Без зіставлення неможливо об'єктивно оцінити, наскільки цифрові технології забезпечують переваги у сучасному конкурентному середовищі та чи виправдовують вони інвестиції у їх впровадження (табл.1).

Таблиця 1 - **Порівняння критеріїв ефективності традиційних та цифрових технологій забезпечення маркетингової діяльності на підприємстві**

Критерій	Традиційні технології	Цифрові технології
Канали комунікації	Телебачення, друковані ЗМІ	Соціальні мережі, онлайн-платформи
Вимірювання ефективності	Обмежене, ретроспективне	Точне, у реальному часі
Орієнтація	Масова аудиторія	Персоналізована взаємодія
Гнучкість	Низька	Висока
Витрати	Високі	Оптимізовані

Джерело: авторська розробка

Порівняння свідчить, що традиційні маркетингові технології мають обмежені можливості щодо гнучкості та точності оцінки результатів, орієнтуючись переважно на масову аудиторію та використовуючи дорогі канали комунікації. Цифрові технології, навпаки, забезпечують персоналізовану взаємодію зі споживачами, дозволяють вимірювати ефективність у реальному часі та оптимізувати витрати. Вони створюють умови для швидкої адаптації до змін ринкового середовища, що є критично важливим у сучасній економіці.

Додатково слід зазначити, що цифрові інструменти сприяють формуванню довгострокових відносин зі споживачами, адже персоналізовані пропозиції підвищують рівень лояльності та довіри до бренду. Важливим є й те, що цифрові технології дозволяють підприємствам здійснювати багатоканальну комунікацію, інтегруючи соціальні мережі, мобільні додатки та онлайн-платформи в єдину систему маркетингу. Це забезпечує комплексний підхід до управління взаємодією з клієнтами та підвищує ефективність просування продукції. Крім того, цифрові рішення відкривають можливості для використання штучного інтелекту та машинного навчання, що значно

розширює потенціал аналітики та прогнозування. Таким чином, цифрове забезпечення маркетингових технологій не лише підвищує ефективність комунікацій, а й формує нову парадигму стратегічного управління підприємством. Цифрові технології забезпечують більш високу гнучкість, точність та ефективність у порівнянні з традиційними методами, що робить їх ключовим інструментом сучасного маркетингу.

Попри очевидні переваги, цифрове забезпечення маркетингових технологій має низку викликів: необхідність значних інвестицій у програмні рішення та інфраструктуру; потреба у високій кваліфікації персоналу; ризики, пов'язані з кібербезпекою та захистом даних; швидке моральне старіння технологій; складність інтеграції різних систем у єдине інформаційне середовище.

1. Kosenko O., Tkachov M., Pererva P. (2015) Economic problems of Intellectual Property // 9-th International scientific Conference "Balance and Challenges". Miskolc-Lillafüred. 2015. S. 113-124.
2. Pererva P., Gutsan O., Diachenko T. (2017) Motivation of personnel on machine-building enterprise // Balance and Challenges, Miskolc-Lillafüred. Miskolc : Miskolci Egyetem Gazdaságtudományi Kar. O. 100-106.
3. Nagy S., Pererva P.G. Compliance principles // Universum View 9. Economics and management: conference materials. Vinnytsia: NilanLTD, 2018. P. 89-96.
4. Перерва П. Г., Кобєлєва Т. О., Романчик Т. В. Комплаєнс як фактор інноваційного розвитку підприємства. Інформація та знання в системі управління інноваційним розвитком : монографія. Розд. 5.2 / заг. ред. Ю.С.Шипуліна. Суми : Триторія, 2018. С. 205–220.
5. Petro Pererva, Oleksandr Hutsan, Valerii Kobieliev, Andrii Kosenko and Volodymyr Kuchynskyi (2018). Evaluating elasticity of costs for employeemotivation at the industrial enterprises. Problems and Perspectives in Management, № 16(1), С. 124-132. DOI: 10.21511/ppm.16(1).2018.12
6. Перерва, П.Г. Інноваційні технології реструктуризації промислового підприємства. Маркетинг інновацій і інновації у маркетингу: збірник тез доповідей VIII Міжнар. науково-практ. конф., 25-26 вересня 2014 р. Суми: ТОВ "ДД "Папірус", 2014. С. 119-121.
7. Pererva, P., Besprozvannykh, O., Tiutlikova, V., Kovalova, V., Kudina, O., & Dorokhov, O. (2019). Improvement of the Method for Selecting Innovation Projects on the Platform of Innovative Supermarket. TEM Journal, 8(2), 454-461. https://doi. org/10.18421/TEM82-19
8. Перерва П.Г., Кобєлєва Т.О., Ткачова Н.П. Формування кон'юнктури ринку електротехнічної продукції // Вісник Нац. ун-ту «Львівська політехніка» : зб. наук. праць. Сер. : Проблеми економіки та управління. Львів : Львівська політехніка, 2015. № 815. С. 118-125
9. Плаксієнко В.Я., Яловега Л.В., Лега О.В., Прийдак Т.Б., Мокієнко Т.В., Канцедал Н.А. Управлінський облік: навч. посібник [для студ. вищих навч. закл.] / за ред. В. Я. Плаксієнка. Полтава : ПП «Астрая», 2018. 250 с.
10. Перерва П.Г. Підвищення конкурентоспроможності машинобудівних підприємств на засадах синергетичного бенчмаркінгу // Вісник Нац. ун-ту «Львівська політехніка» : зб. наук. пр. Сер. : Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення і проблеми розвитку. Львів : Львівська політехніка, 2015. № 819. С. 167–174.

ПЕТЛЬОВАНА СОФІЯ, здобувач вищої освіти
Науковий керівник - **ШУРПЕНКОВА РУСЛАНА**, к.е.н, доцент,
доцент кафедри маркетингу
Львівський національний університет імені Івана Франка, м. Львів

МАРКЕТИНГОВЕ ПЛАНУВАННЯ, ОРГАНІЗАЦІЯ І КОНТРОЛЬ У СИСТЕМІ ЕФЕКТИВНОГО УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ

У сучасних швидкозмінних ринкових тенденціях важлива ефективна та впорядкована організація маркетингової діяльності компанії. Система маркетингу, що включає планування, організацію та контроль, забезпечує відповідність стратегічних цілей компанії реальним ринковим можливостям та поведінці споживачів.

Важливим компонентом ефективного управління компанією є продумана маркетингова діяльність, яка дозволяє компанії краще орієнтуватися в потребах ринку та поведінці споживачів. Вона включає комплекс взаємопов'язаних процесів, серед яких особливе місце займають маркетингове планування, організація та контроль. Саме ці елементи забезпечують комплексний підхід до управління маркетингом, сприяють реалізації цілей компанії та підвищують її конкурентні позиції на ринку.

Маркетингове планування включає аналіз ринку, визначення цільових сегментів, виявлення конкурентних переваг та розробку рекламних стратегій товарів і послуг. Цей процес покликаний виділити основні напрямки діяльності компанії, що допомагає знизити ризики та раціонально розподілити ресурси компанії. Планування включає як стратегічні, так і тактичні аспекти, які дозволяють компанії адаптуватися та залишатися гнучкою в умовах зміни зовнішнього середовища.

Безперервне дослідження ринку відіграє важливу роль у маркетинговій діяльності компанії. Це дозволяє отримувати найактуальнішу інформацію про потреби споживачів, зміни попиту та дії конкурентів. В результаті компанія може своєчасно коригувати свої маркетингові рішення та вибирати найефективніші способи рекламування товарів і послуг. Проведення маркетингових досліджень допомагає краще зрозуміти ринкову ситуацію та приймати більш обґрунтовані управлінські рішення.

Організація маркетингової діяльності включає створення ефективної структури управління, чіткий розподіл завдань між відділами та налагодження внутрішньої комунікації. Необхідно забезпечити координацію маркетингових операцій з фінансовими процесами, виробництвом та логістикою, що дозволяє повноцінно реалізувати маркетингову стратегію та раціонально використовувати капітал компанії [1].

Крім того, важливим фактором успішної маркетингової діяльності є використання сучасних методів та інструментів управління. Компанії можуть використовувати різні засоби комунікації зі споживачами, аналізувати результати своєї діяльності та вдосконалювати свої маркетингові стратегії. Це

допомагає підвищити ефективність компанії, зміцнити її ринкові позиції та сформувати довгострокові відносини з клієнтами.

Контроль маркетингової діяльності включає перевірку та оцінку ефективності впроваджених стратегій, аналіз основних результатів діяльності компанії, своєчасне виявлення відхилень та внесення необхідних коригувань до планів. Поступове впровадження контролю дозволяє компанії адаптуватися до змін уподобань споживачів та ринкової ситуації, забезпечити стабільний розвиток та підвищити рівень конкурентоспроможності. Крім того, контроль допомагає своєчасно виявляти недоліки в маркетинговій діяльності та знаходити шляхи їх усунення. Це сприяє підвищенню ефективності управління компанією та досягненню запланованих результатів. У сучасних економічних умовах використання цифрових технологій у маркетинговій діяльності є дуже важливим для ефективного управління компанією. Цифровий маркетинг допомагає компаніям швидко реагувати на зміни ринку, встановлювати контакт зі споживачами та покращувати результати маркетингової діяльності. Використання інтернет-платформ, соціальних мереж та аналітичних інструментів дозволяє отримувати інформацію про поведінку споживачів, їхні потреби та вподобання. В результаті компанії можуть точніше визначати цільову аудиторію, формувати персоналізовані пропозиції та підвищувати ефективність реклами товарів і послуг [2].

Крім того, цифрові технології спрощують процес контролю маркетингової діяльності. За допомогою аналітичних систем компанії можуть контролювати ефективність рекламних кампаній, аналізувати інтерес споживачів та оцінювати ефективність використання маркетингових ресурсів. Це дозволяє їм своєчасно коригувати маркетингові стратегії та приймати обґрунтовані управлінські рішення. Таким чином, використання цифрових інструментів у маркетинговій діяльності сприяє підвищенню ефективності управління компанією, зміцненню її конкурентних позицій на ринку та формуванню довгострокових відносин з клієнтами [3].

Таким чином, планування, організація та контроль маркетингу є основними складовими ефективної системи управління компанією. Їх взаємодія допомагає досягати стратегічних цілей, підвищувати ефективність маркетингової діяльності та формувати надійні відносини зі споживачами в умовах жорсткої конкуренції. В результаті компанія може ефективніше реагувати на зміни ринку та забезпечувати сталий розвиток.

1. Маркетингові та організаційні механізми повоєнного розвитку галузі гостинності та туризму України : кол. монографія / за ред.: Н. В. Якименко-Терещенко, Д. В. Райко, О. О. Носирєва. Харків : НТУ "ХПІ", 2026. 960 с. doi: 10.20998/978-617-05-0580-4.
2. Кундря-Висоцька О.П., Шурпенкова Р.К., Вагнер І.М. Вектори розвитку сучасної маркетингової політики підприємства. Економічний простір. 2025.№205. https://doi.org/10.30838/EP.205.111-118.
3. Марчук О.О. Цифровий маркетинг як інноваційний інструмент управління DOI: https://economyandsociety.in.ua/journals/17_ukr/43.pdf

ПЄКЛУН ОЛЕКСІЙ, аспірант,
Науковий керівник - **САЄНСУС МАРІЯ**, д.е.н., доцент,
завідувач кафедри маркетингу та міжнародної логістики
Одеський національний економічний університет, м. Одеса

МАРКЕТИНГ У СИСТЕМІ ЦИФРОВОЇ ТРАНСФОРМАЦІЇ БІЗНЕС-ПРОЦЕСІВ ПІДПРИЄМСТВА

Цифровізація бізнес-процесів виступає стратегічним пріоритетом для сучасних підприємств. Маркетинг, будучи ключовим бізнес-процесом, зазнає найдинамічніших змін та виступає драйвером цифрових перетворень. Аналіз показує, що 82% українських підприємств активно впроваджують цифрові маркетингові технології. Водночас лише 31% змогли інтегрувати їх у загальну систему управління бізнес-процесами [1]. Метою дослідження виступає обґрунтування підходів щодо інтеграції маркетингу в систему цифрової трансформації бізнес-процесів підприємства.

Методологічну базу становлять процесний підхід до управління підприємством, концепція цифрової трансформації та методи системного аналізу. Емпіричну базу складають результати опитування 180 підприємств малого та середнього бізнесу України, проведеного в лютому-березні 2024 р. Додатково проаналізовано кейси впровадження цифрових маркетингових платформ на 25 підприємствах різних галузей. Використано також експертне оцінювання ефективності цифровізації маркетингових процесів.

У результаті дослідження виявлено п'ять ключових напрямів цифрової трансформації маркетингу як бізнес-процесу. Перший напрям - автоматизація маркетингових процесів через CRM-системи та платформи маркетингової автоматизації. Це дозволяє скоротити час на виконання рутинних операцій на 45-60% [2]. Другий - використання технологій штучного інтелекту та машинного навчання для персоналізації комунікацій та прогнозної аналітики, що підвищує конверсію на 28-35%. Третій напрям полягає у впровадженні омніканальних рішень, які забезпечують безшовну взаємодію зі споживачами на всіх точках контакту [3].

Четвертим напрямом виступає трансформація маркетингу у data-driven бізнес-процес завдяки цифровим аналітичним інструментам. Впровадження систем веб-аналітики, аналізу поведінки користувачів та A/B-тестування дозволяє оптимізувати маркетингові кампанії в режимі реального часу. Це підвищує ROI маркетингових інвестицій на 40-55% [4]. П'ятий напрям - інтеграція маркетингових систем з іншими бізнес-процесами (продажу, виробництва, логістики) через API та цифрові платформи, що створює єдиний інформаційний простір підприємства.

Дослідження виявило ключові виклики цифрової трансформації маркетингових бізнес-процесів в українських реаліях. До них належать дефіцит IT-фахівців та маркетологів з компетенціями в цифрових технологіях, обмеженість фінансових ресурсів, проблеми інтеграції різних систем. Окремо

слід відзначити необхідність зміни організаційної культури. В умовах воєнного стану підприємства активно використовують цифровий маркетинг для комунікації про підтримку армії та адаптацію до нових умов роботи, що формує специфічний український досвід цифровізації [5].

У роботі запропоновано поетапну модель інтеграції маркетингу в систему цифрової трансформації бізнес-процесів. Перший етап - аудит поточного рівня цифровізації маркетингових процесів. Другий - визначення пріоритетних напрямів автоматизації. Третій етап передбачає вибір та впровадження цифрових інструментів. Четвертий - інтеграцію маркетингових систем з іншими бізнес-процесами. П'ятий етап - навчання персоналу та зміну процесів. Практична значущість полягає у можливості підвищення ефективності маркетингу на 35-50% при одночасному скороченні операційних витрат на 25-30%. Перспективи досліджень пов'язані з розробкою метрик оцінки зрілості цифровізації маркетингових процесів та методів інтеграції маркетингової аналітики в систему управлінського обліку підприємства.

1. Ілляшенко С. М., Шипуліна Ю. С. Цифровий маркетинг у системі бізнес-процесів підприємства. *Маркетинг і цифрові технології.* 2023. Т. 7, № 3. С. 6-18. URL: https://doi.org/10.15276/mdt.7.3.2023.1

2. Окландер М. А., Романенко О. О., Яшкіна О. І. Автоматизація маркетингових процесів: інструменти та ефективність. *Економічний простір.* 2024. № 190. С. 95-101. URL: https://doi.org/10.32782/2224-6282/190-16

3. Карпенко Н. В., Ткаченко О. П. Омніканальний маркетинг: цифрові технології та інтеграція каналів комунікацій. *Вісник Хмельницького національного університету. Серія: Економічні науки.* 2023. № 6 (1). С. 234-240. URL: https://doi.org/10.31891/2307-5740-2023-324-6(1)-37

4. Лебеденко М. С. Data-driven маркетинг: аналітичні інструменти та оптимізація рішень. *Бізнес Інформ*. 2024. № 2. С. 231-238. URL: https://doi.org/10.32983/2222-4459-2024-2-231-238

5. Kumar V., Sharma A., Gupta S. Digital transformation of marketing: Opportunities, challenges, and research directions. *International Journal of Information Management.* 2023. Vol. 73. Article 102687. URL: https://doi.org/10.1016/j.ijinfomgt.2023.102687

ПОНОМАРЕНКО ДМИТРО, здобувач вищої освіти
Міжнародний університет бізнесу і права, м. Миколаїв
Науковий керівник – **ПОНОМАРЕНКО ІГОР**, к.е.н, доцент,
доцент кафедри маркетингу
Державний торговельно-економічний університет, м. Київ

AI-СЛОП ТА КРИЗА АВТЕНТИЧНОСТІ КОНТЕНТУ

Генеративний штучний інтелект набув значного розповсюдження у багатьох видах економічної діяльності, включаючи маркетингову сферу. Особливої популярності генерування та розміщення тематичного контенту набуло у соціальних мережах, що дозволило брендам істотно посилити частоту взаємодії з цільовою аудиторією. Поряд з перевагами, генеративний штучний інтелект породив у маркетинговій сфері AI-слоп – сукупність масово створеного цифрового контенту, який згенерований алгоритмами на основі технічно обґрунтованих характеристик, проте характеризується відсутністю глибокого змістовного навантаження, низьким рівнем оригінальності та недостатньою цінністю для цільової аудиторії [1]. Зазначений тип контенту розглядається як низькоякісний з позиції культурної цінності, оскільки створюється та використовується без належного осмислення та редакційного контролю.

Виведення у листопаді 2022 р. ChatGPT на ринок сприяло автоматизації багатьох процесів, включаючи створення тематичних текстових матеріалів. Поступовий розвиток сервісів штучного інтелекту (ChatGPT, Gemini, Grok, Perplexity, Claude тощо) сформував у різних груп споживачів уявлення про істотне спрощення створення різноманітного контенту (текст, фото, відео), що відобразилось на маркетинговій сфері. При виробництві контенту велика кількість брендів переорієнтувалась з висококваліфікованих та високооплачуваних фахівців на сервіси штучного інтелекту, які дозволяють генерувати тематичні матеріали майже миттєво без необхідності залучення значних грошових коштів. Застосування LLM-інструментів призвело до лавиноподібного зростання різноманітного тематичного контенту, що в підсумку призводить до деградації якості цифрового середовища. Алгоритми пошукових систем та соціальні мережі переповнені однотипним контентом, а користувачі формують негативне ставлення та втрачають інтерес до великої кількості згенерованих неунікальних текстів, фото та відео матеріалів.

Значне розповсюдження AI-слопу набуває загрозливих розмірів та поступово призводить до розповсюдження кризових явищ у сфері цифрового маркетингу. Доступність та безконтрольне використання у маркетинговій сфері алгоритмів генеративного штучного інтелекту негативно впливає на автентичність цифрового контенту. Сучасні користувачі втрачають можливість ідентифікувати контент як продукт творчості конкретних людей, що мають певний унікальний досвід, власну точку зору, здібності та талант. Відповідно, формується цифрове середовище автоматизованого контенту і зникає достатній

рівень довіри між користувачами та брендами.

Споживачі у багатьох випадках навчились розпізнавати згенерований сервісами штучного інтелекту контент, особливо ідеальні зображення та синтетичні відео-ролики. Технічно досконалий контент не володіє людиноподібністю, що на початку його впровадження викликало інтерес у багатьох користувачів. Проте, з часом масовість розповсюдження даного типу контенту у соціальних медіа призвело до втрати інтересу та роздратування у значної чисельності користувачів. З психологічної точки зору дане явище призвело до зростання тривоги у підписників, що негативно впливає на лояльність до відповідних брендів та створює проблеми щодо формування ефективних довгострокових комунікацій.

Масове використання LLM-моделей та однотипних промптів призвели до кризи автентичності контенту, що сприяло прогресуванню втрати брендової диференціації у цифровому просторі. Компанії поступово почали втрачати унікальний фірмовий стиль, який міститься у створеному контенті, відповідно користувачі постійно стикають з важкорозпізнаваними матеріалами, які майже не можливо асоціювати з конкретним брендом. У висококонкурентному цифровому середовищі однотипність багатьох брендів є неприпустимою, оскільки цільова аудиторія розглядає їх як безликі компанії без унікальних маркетингових стратегій. Відсутність мотивів для формування лояльності до відповідного бренду внаслідок AI-слоп істотно знижує ефективність формування довгострокових маркетингових комунікацій та підриває основи забезпечення впізнаваності компанії серед цільової аудиторії [2].

Усвідомлюючи проблеми генерування контенту штучним інтелектом, пошукові системи та платформи соціальних медіа запроваджують ідентифікатори AI-слопу. Внаслідок запровадження жорстких обмежень щодо масового застосування згенерованого контенту, компанії ризикують істотно втратити позиції у пошуковій видачі. Відповідно SEO зазначених компаній буде втрачати ефективність, а користувачі отримають рекомендації відвідувати онлайн-ресурси з природнім контентом.

Отже, перед сучасними компаніями постає важливе завдання щодо формування ефективних маркетингових стратегій, які поєднують використання традиційних підходів та алгоритмів штучного інтелекту. Доцільність застосування генеративного штучного інтелекту у розумних межах є виправданою та економічною доцільною, проте вимагає дотримання науково обґрунтованих підходів.

1. Ansari, S. (2025). AI Slop and Data Pollution in the Age of Generative AI: Strategic Risks, Economic Consequences, and Governance Pathways for Business, Management, and the Creative Industries. Economic Consequences, and Governance Pathways for Business, Management, and the Creative Industries (October 23, 2025).
2. Strowel, A. (2025). The risks of AI slop and AI model collapse, and why it is essential to adequately feed the next Generative AI models and to remunerate creators through a dual right system. Pin Code, 2425(4-5), 46-54.

ПОНОМАРЕНКО ІГОР, к.е.н, доцент,
доцент кафедри маркетингу
Державний торговельно-економічний університет, м. Київ

ВІРТУАЛЬНІ ІНФЛЮЕНСЕРИ ЯК МАРКЕТИНГОВИЙ ІНСТРУМЕНТ

Цифрове середовище динамічно розвивається за рахунок таких технологій як штучний інтелект, комп'ютерна графіка, хмарні обчислення тощо. Маркетингова сфера тяжіє до активного запровадження передових підходів з метою забезпечення високого рівня конкурентоспроможності компаній, відповідно інноваційні цифрові технології на постійній основі запроваджуються для забезпечення ефективних комунікацій з цільовою аудиторією. Для взаємодії з представниками сучасних поколінь Y, Z та Альфа в першу чергу використовуються соціальні медіа, які дозволяють налагоджувати комунікацій на щоденній основі з використанням релевантного контенту. Поряд з цим, цільова аудиторія формує значний попит на взаємодію з лідерами думок, які мають певний рівень популярності у специфічних нішах (актори, зірки, фахівці, тренери, моделі та ін). Блогерська діяльність стала популярною з 1990-х років, а в XXI столітті за рахунок охоплення переважної чисельності населення країн світу набула масштабного розповсюдження. Лідери думок характеризуються різним параметрами (стать, вік, місце проживання, інтереси тощо) та мають певний унікальний стиль взаємодії з цільовою аудиторією.

Поряд з цим, в умовах цифровізації поступово набирають популярності віртуальні інфлюенсери – цифрові персонажі, які представлені у вигляді згенерованих на основі штучного інтелекту та комп'ютерної графіки персонажів. Цифрові лідери думок можуть існувати переважно в онлайн середовищі, взаємодіючи з користувачами завдяки різноманітним гаджетам (смартфони, ноутбуки, планшети тощо).

Віртуальні інфлюенсери характеризуються наявністю унікальних особистісних рис: імені, біографії, системи цінностей, естетичних уподобань та комунікаційного стилю. Зазначені характеристики формують у цільової аудиторії ілюзію взаємодії з персонажем, що володіє рисами «живої» особистості. Слід відмітити, що певні віртуальні інфлюенсери зовні дуже схожі на реальних людей (Lil Miquela, Aitana Lopez, Imma), в той же час є аніме-подібні персонажі (Hatsune Miku, Kasane Teto), людиноподібні тварини (Guggimon, Janky) та ін. [1].

Використання віртуальних інфлюенсерів у маркетингових стратегіях брендів дозволяє отримати ряд переваг, проте пов'язано з певними особливостями та обмеженнями. Цифрові лідери думок більш ефективно взаємодіють з цільовою аудиторією в Інтернеті та характеризуються більш високим рівнем залучення. Це пов'язано з відносною інноваційністю представлених інфлюенсерів та наявністю ряду цифрових характеристик, які досягаються завдяки сучасній комп'ютерній графіці та інтеграції штучного інтелекту. Алгоритми у відповідності із трендами корегують основні

характеристики відповідного віртуального інфлюенсера.

Також значна кількість цифрових лідерів думок є власністю конкретних брендів або тісно співпрацює з компаніями, що дозволяє здійснювати контроль над моделями їх поведінки. Синтетичні персонажі на противагу до живих блогерів поводять себе лише таким чином, як передбачає маркетингова комунікаційна політика відповідної компанії. Віртуальні інфлюенсери майже ніколи не можуть самостійно стати винуватцями публічних скандалів та завдати репутаційних втрат брендам. За умови побудови ефективної маркетингової стратегії та її корегування у відповідності з дією факторів зовнішнього середовища компанія отримує можливість будувати оптимальну модель поведінки цифрового лідера думок [2].

Синтетична природа віртуальних інфлюенсерів на основі штучного інтелекту дозволяє задіяти їх одночасно у багатьох проектах. На відміну від живих блогерів, цифрові особистості можуть одночасно взаємодіяти з користувачами у різних країнах світу, спілкуючись іноземними мовами на високому рівні. Поряд з цим, адаптивність алгоритмів штучного інтелекту дозволяє використовувати специфічні культурні моделі поведінки, характерні для певних народів світу. Для віртуальних інфлюенсерів не існує фізіологічних обмежень, відповідно вони можуть генерувати необмежену кількість контенту.

Проте, для віртуальних інфлюенсерів є ряд обмежень щодо взаємодії з цільовою аудиторією, оскільки значна чисельність користувачів негативно або нейтрально відноситься до нереальних персонажів. Синтетичні герої сприймаються багатьма споживачами як ворожі та дискомфортні блогери, що використовуються компаніями лише для отримання прагматичної вигоди та характеризуються відсутністю навіть мінімальної щирості та емпатії. Окремі споживачі навіть відчувають страх при взаємодії з віртуальними інфлюенсерами, екстраполюючи негативні емоції на відповідний бренд.

Іншою проблемою для цифрових лідерів думок є відсутність реального життєвого шляху та автентичного досвіду. Реальні блогери можуть демонструвати власне життя, розказуючи про повсякденний побут або історії з минулого. Даний досвід може бути цікавим для підписників та викликає певний рівень емпатії, створюючи моральні взаємозв'язки. Для віртуальних інфлюенсерів будь-який досвід буде синтетичним, що виглядає як обман для великої чисельності споживачів.

1. Shen, Z. (2024). Shall brands create their own virtual influencers? A comprehensive study of 33 virtual influencers on Instagram. Humanities and Social Sciences Communications, 11(1), 1-14.
2. Jhawar, A., Kumar, P., & Varshney, S. (2023). The emergence of virtual influencers: a shift in the influencer marketing paradigm. Young Consumers, 24(4), 468-484.

РАДІОНОВА ЯНА, к.е.н, ст. викладач кафедри менеджменту ім. І. А. Маркіної,
ГРОМОВА НАТАЛІЯ, здобувач вищої освіти
Полтавський державний аграрний університет, м. Полтава

СИСТЕМА УПРАВЛІННЯ ІМІДЖЕМ ПІДПРИЄМСТВА ЯК ФАКТОР СТІЙКОГО РОЗВИТКУ ТА РИНКОВОЇ ПЕРЕВАГИ

У сучасних умовах посилення конкуренції, цифровізації бізнес-процесів та зростання вимог стейкхолдерів особливого значення набуває формування позитивного іміджу підприємства. Імідж виступає нематеріальним активом, який відображає сприйняття підприємства зовнішнім і внутрішнім середовищем та безпосередньо впливає на рівень його конкурентоспроможності, інвестиційну привабливість і довіру споживачів. У цьому контексті система управління іміджем розглядається як стратегічний інструмент забезпечення стійкого розвитку та довгострокових ринкових переваг.

Імідж підприємства доцільно трактувати як цілісний образ суб'єкта господарювання, що формується під впливом економічних результатів діяльності, якості продукції чи послуг, корпоративної культури, соціальної відповідальності та комунікаційної політики. На відміну від поодиноких маркетингових заходів, управління іміджем має системний характер і передбачає інтеграцію управлінських рішень у сфері маркетингу, стратегічного менеджменту, управління персоналом і корпоративних комунікацій [4; 8].

Система управління іміджем підприємства як складова стратегічного менеджменту має комплексний характер і передбачає узгоджену реалізацію взаємопов'язаних елементів, кожен із яких виконує окрему функцію у формуванні та підтримці позитивного ділового образу суб'єкта господарювання.

1. Визначення стратегічних цілей формування іміджу відповідно до загальної стратегії розвитку. На даному етапі здійснюється інтеграція іміджевої політики в загальну систему стратегічного управління підприємством. Формулюються довгострокові орієнтири щодо позиціонування підприємства на ринку, визначаються цільові аудиторії (споживачі, інвестори, партнери, працівники, органи влади, громадськість), а також встановлюються конкретні показники досягнення бажаного іміджевого стану. Стратегічні цілі повинні бути узгоджені з місією, баченням і конкурентною стратегією підприємства, що забезпечує системність і цілеспрямованість управлінських рішень.

2. Аналіз зовнішнього та внутрішнього середовища з метою виявлення чинників впливу на репутацію. Цей етап передбачає комплексну діагностику факторів, які формують сприйняття підприємства. Зовнішній аналіз охоплює дослідження ринкової кон'юнктури, конкурентного середовища, інформаційного простору, нормативно-правових умов, соціальних очікувань і тенденцій сталого розвитку. Внутрішній аналіз спрямований на оцінку якості

продукції чи послуг, ефективності управління, корпоративної культури, рівня соціальної відповідальності та комунікаційної відкритості. Результати аналізу дозволяють ідентифікувати сильні та слабкі сторони іміджу підприємства, визначити потенційні репутаційні ризики та сформувати напрями їх мінімізації.

3. Формування корпоративної ідентичності (місії, цінностей, бренду, стилю комунікації). Корпоративна ідентичність виступає основою цілісного сприйняття підприємства. Вона включає формалізовану систему цінностей, стратегічну місію, візуальні та вербальні атрибути бренду, стандарти внутрішніх і зовнішніх комунікацій. Науково обґрунтоване формування корпоративної ідентичності забезпечує узгодженість дій усіх структурних підрозділів і створює єдине інформаційне поле для взаємодії зі стейкхолдерами. Особливу роль відіграє внутрішня комунікація, оскільки персонал є носієм іміджу підприємства та транслює його цінності у зовнішнє середовище [1; 2; 5].

4. Реалізація комплексу заходів щодо підтримки позитивного сприйняття підприємства різними групами стейкхолдерів. Цей етап передбачає впровадження системи комунікаційних, маркетингових, соціальних та управлінських заходів, спрямованих на зміцнення довіри до підприємства. До них належать формування якісного сервісу, реалізація програм корпоративної соціальної відповідальності, забезпечення прозорості діяльності, активна присутність у медіапросторі, управління взаємовідносинами з клієнтами та партнерами. Важливо забезпечити диференційований підхід до різних груп зацікавлених сторін з урахуванням їх інтересів і очікувань [5; 6].

5. Моніторинг і оцінювання результативності іміджевої політики. Заключним елементом системи є постійний контроль і оцінювання ефективності реалізованих заходів. Це передбачає використання якісних і кількісних показників (рівень довіри споживачів, лояльність персоналу, медіа-індекси, показники репутаційного капіталу, позиції бренду на ринку). Моніторинг дозволяє своєчасно виявляти відхилення від запланованих результатів, коригувати стратегію та адаптувати іміджеву політику до змін зовнішнього середовища.

Тож, система управління іміджем підприємства є багаторівневою та динамічною структурою, що поєднує стратегічні, аналітичні та операційні елементи. Її ефективність визначається рівнем узгодженості між загальною стратегією розвитку підприємства та заходами, спрямованими на формування і підтримку позитивної ділової репутації. Очевидно, що ефективне управління іміджем сприяє зміцненню довіри споживачів, партнерів та інвесторів, підвищенню лояльності персоналу, формуванню стабільних ринкових позицій. Позитивний імідж знижує транзакційні витрати, полегшує вихід на нові ринки, підвищує здатність підприємства протистояти кризовим явищам. Таким чином, імідж стає важливим чинником економічної стійкості та адаптивності організації [4; 7].

В умовах переходу до моделі сталого розвитку система управління іміджем повинна враховувати не лише економічні показники, а й соціальні та

екологічні аспекти діяльності. Прозорість бізнес-процесів, впровадження принципів корпоративної соціальної відповідальності, дотримання етичних стандартів та екологічна відповідальність формують позитивний довгостроковий імідж підприємства та посилюють його конкурентні переваги [2; 3].

Отже, система управління іміджем підприємства є невід'ємною складовою стратегічного управління, спрямованою на забезпечення його стійкого розвитку та формування ринкової переваги. Комплексний підхід до формування й підтримки іміджу дозволяє інтегрувати репутаційний капітал у загальну систему управління підприємством і підвищити ефективність його функціонування в умовах динамічного ринкового середовища.

1. Баган Н.В., Богданова В.С., Гунько А.Є., Старенький О.Г. Стратегічна тріада безпеки та розвитку: роль корпоративної культури, комунікацій та персонального брендингу у забезпеченні ресурсної стійкості підприємства. *Herald of Khmelnytskyi National University. Economic Sciences.* Вип. 346 (5). С. 362-368. URL: https://doi.org/10.31891/2307-5740-2025-346-5-54
2. Березіна Л. М., Воронько-Невіднича Т. В., Логінська І. Я., Шкурупій К. Є. Ключові аспекти управління розвитком агропродовольчої сфери в межах національної економічної стратегії – 2030. *Modern Economics*. 2021. № 30. С. 34-38. DOI: https://doi.org/10.31521/modecon.V30(2021)-05.
3. Воронько-Невіднича Т. В., Баган Н. В., Торяник А. І. Вплив іміджу менеджера на процес прийняття управлінських рішень. *Економічний вісник НТУУ «Київський політехнічний інститут».* 2022. № 24. С. 75–79. URL: https://doi.org/10.32782/2307-5651.24.2022.11.
4. Воронько-Невіднича Т., Іщейкін Т., Собчишин В., Радіонова Я. Розвиток системи менеджменту закладу освіти в контексті формування позитивного іміджу. *Вісник Хмельницького національного університету*. 2025. № 3. Т. 342. С. 90-94. URL: https://heraldes.khmnu.edu.ua/index.php/heraldes/article/view/1889.
5. Ємельянов О. Сутність та типи конкурентоспроможності компаній. *Грааль науки.* 2021. Вип. 8. С. 36–40. DOI: https://doi.org/10.36074/grail-of-science. 24.09.2021.03.
6. Ковтуненко К.В., Дідан К.О., Ковальчук О.В. Конкурентоспроможність підприємства: сутність і підходи до визначення. *Бізнес Інформ*. 2021. № 3. С. 100–104. DOI: https://doi.org/10.32983/2222-4459-2021 -3-100-104
7. Помаз О.М., Воронько-Невіднича Т.В., Дереза В.В., Михайлик А.А. Особливості застосування сучасних методів маркетингової комунікаційної політики підприємствами. *Modern Economics*. 2020. № 23. URL: https://modecon.mnau.edu.ua/issue-23-2020/
8. Шупта І.М., Воронько-Невіднича Т.В. Репутаційний менеджмент – важлива складова управлінської стратегії на шляху до успіху в діяльності підприємства. *Вісник Сумського національного аграрного університету. Серія: Економіка та менеджмент*. 2017. № 6 (72). С. 27–31.

РАДІОНОВА ЯНА, к.е.н, ст. викладач кафедри менеджменту ім. І. А. Маркіної,
ТОПЧІЙ ВАЛЕРІЯ, здобувач вищої освіти,
Полтавський державний аграрний університет, м. Полтава

СУЧАСНІ ПІДХОДИ ДО УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ АГРАРНОГО ПІДПРИЄМСТВА

У сучасних умовах господарювання, що характеризуються високим рівнем конкуренції, нестабільністю ринкової кон'юнктури, глобалізаційними процесами та зростанням впливу інноваційних технологій, питання забезпечення конкурентоспроможності аграрних підприємств набуває особливої значущості. Ефективне управління конкурентоспроможністю стає визначальним чинником сталого розвитку та довгострокового функціонування підприємств аграрного сектору.

Конкурентоспроможність аграрного підприємства доцільно розглядати як інтегральну характеристику його здатності ефективно використовувати наявні ресурси, адаптуватися до змін зовнішнього середовища та формувати стійкі конкурентні переваги. У сучасній управлінській практиці виділяють низку підходів до управління конкурентоспроможністю, серед яких системний, процесний, стратегічний, інноваційний та маркетинговий [2; 5, с. 985].

Системний підхід передбачає розгляд підприємства як цілісної соціально-економічної системи, в якій усі елементи взаємопов'язані та взаємозалежні. Процесний підхід акцентує увагу на оптимізації бізнес-процесів і підвищенні ефективності управлінських рішень. Стратегічний підхід орієнтований на формування довгострокових конкурентних переваг шляхом розробки та реалізації ефективної стратегії розвитку.

Важливого значення набуває інноваційний підхід, який передбачає впровадження сучасних агротехнологій, цифрових рішень, елементів точного землеробства та автоматизації виробничих процесів. Маркетинговий підхід забезпечує орієнтацію підприємства на потреби споживачів, формування ефективної збутової політики та розвиток бренду аграрної продукції [1; 3].

Суттєвим елементом управління конкурентоспроможністю аграрного підприємства є впровадження механізмів адаптивного управління, які забезпечують здатність підприємства своєчасно реагувати на зміни ринкової кон'юнктури, коливання цін на сільськогосподарську продукцію, трансформацію попиту, а також на вплив природно-кліматичних і регуляторних факторів. Адаптивне управління передбачає гнучку трансформацію стратегічних і тактичних рішень залежно від змін зовнішнього та внутрішнього середовища, що дозволяє зменшити рівень невизначеності та підвищити стійкість підприємства до ризиків.

Стратегічне планування в умовах адаптивного управління передбачає розробку альтернативних сценаріїв розвитку, встановлення чітких стратегічних цілей і показників їх досягнення, а також формування системи заходів щодо

реалізації обраної стратегії. Особливістю такого планування є його гнучкість і можливість оперативного коригування залежно від змін у зовнішньому середовищі або результатів діяльності підприємства.

Не менш важливою складовою є стратегічний контроль, який забезпечує постійне відстеження виконання запланованих заходів, оцінювання досягнутих результатів та виявлення відхилень від встановлених цільових орієнтирів. На основі отриманої інформації керівництво підприємства може своєчасно вносити корективи до стратегічних і тактичних рішень, що підвищує їх ефективність і знижує ризик помилок у процесі управління.

Таким чином, інтеграція інструментів стратегічного аналізу, планування та контролю в систему адаптивного управління створює передумови для підвищення обґрунтованості управлінських рішень, забезпечення стабільних конкурентних позицій аграрного підприємства та його довгострокового розвитку в умовах невизначеності та динамічних змін ринкового середовища [2; 4].

Сучасні підходи до управління конкурентоспроможністю аграрного підприємства базуються на інтеграції різних управлінських концепцій, що дозволяє забезпечити комплексність і ефективність управління. Їх впровадження сприяє підвищенню конкурентних позицій підприємства, забезпеченню стійкого розвитку та адаптації до викликів сучасного економічного середовища. Перспективи подальших досліджень полягають у розробці методичних підходів до оцінювання рівня конкурентоспроможності з урахуванням галузевої специфіки.

1. Березіна Л. М., Воронько-Невіднича Т. В., Логінська І. Я., Шкурупій К. Є. Ключові аспекти управління розвитком агропродовольчої сфери в межах національної економічної стратегії – 2030. *Modern Economics*. 2021. № 30. С. 34-38. DOI: https://doi.org/10.31521/modecon.V30(2021)-05.

2. Бойко В., Зарічний М. Інструменти підвищення конкурентоспроможності підприємств в умовах воєнного стану. *Економіка та суспільство*. 2023. Вип. 54. URL: https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/ 2754/2673.

3. Воронько-Невіднича Т.В., Ільїн В.А., Фесенко В.М., Чабалін Ю.О. Управління безпековою стратегією ризик-орієнтованої еволюції системи конкурентоспроможного підприємства. *Актуальні проблеми економіки*. 2024. № 8 (278). С. 304–310. URL: https://eco-science.net/wp-content/uploads/2024/08/8.24._topic_Tetiana-Voronchenko-Nevidnycha-Valer%D1%96y-Ilin-Vladislav-Fesenko-Yuriy-Chabalin-304-310.pdf. DOI: 10.32752/1993-6788-2024-1-278-304-310.

4. Олійник А.С. та ін. Інноваційно-комунікаційний механізм як драйвер ефективного стратегічного управління. *Агросвіт*. 2025. № 21. С. 145–152. URL: https://www.nayka.com.ua/index.php/agrosvit/article/view/7922

5. Пустовар О., Демчук Є., Воронько-Невіднича Т. Управління результативністю в контексті забезпечення конкурентних переваг аграрного підприємства. *Бухгалтерський облік, контроль та аналіз в умовах інституційних змін*: збірник наукових праць VIII Всеукраїнської науково-практичної конференції. 30 жовтня 2025 р., м. Полтава, Полтавський державний аграрний університет. Полтава: ПДАУ, 2025. 1074 с. С. 985-987.

РАЗУМОВА ГАННА, д.е.н., професор
професор кафедри менеджменту та маркетингу
ЛІСОВЕЦЬ КАМІЛА, здобувач вищої освіти
Приазовський державний технічний університет, м. Дніпро

МАРКЕТИНГ У СОЦІАЛЬНИХ МЕРЕЖАХ: ПЕРЕВАГИ ТА РИЗИКИ ДЛЯ ПІДПРИЄМСТВ

У сучасних умовах розвитку цифрової економіки маркетинг зазнає суттєвих змін, що пов'язані з активним використанням інформаційних технологій та інтернет-ресурсів. Особливе місце серед них займають соціальні мережі, які перетворилися з платформ для спілкування на ефективний інструмент просування бізнесу. Сьогодні майже кожне підприємство, незалежно від сфери діяльності та масштабів, використовує соціальні мережі для взаємодії зі споживачами. Актуальність даної теми зумовлена тим, що маркетинг у соціальних мережах дозволяє підприємствам не лише збільшувати обсяги продажів, а й формувати довіру до бренду. Водночас неправильне або неконтрольоване використання таких інструментів може створювати значні ризики для репутації та фінансової стабільності підприємства.

Маркетинг у соціальних мережах (SMM) – це напрям маркетингової діяльності, що передбачає використання соціальних платформ для просування товарів, послуг і брендів, а також для встановлення та підтримки комунікації зі споживачами. Основною особливістю SMM є інтерактивність, яка дає змогу підприємствам отримувати миттєвий зворотний зв'язок від аудиторії.

Ключовою перевагою маркетингу у соціальних мережах є широке охоплення аудиторії. Соціальні платформи об'єднують мільйони користувачів, що дозволяє підприємствам швидко поширювати інформацію про свою продукцію.

Важливою також є економічна ефективність. У порівнянні з традиційними видами реклами, такими як телебачення або друковані ЗМІ, SMM потребує значно менших витрат, що робить його доступним для малого та середнього бізнесу.

Варто відзначити можливість точного таргетування. Соціальні мережі дозволяють налаштовувати рекламні кампанії відповідно до віку, статі, місця проживання, інтересів та поведінки користувачів. Це значно підвищує ефективність маркетингових комунікацій.

Ще однією перевагою є формування лояльності споживачів. Регулярна взаємодія з аудиторією, публікація корисного та цікавого контенту сприяють зміцненню довіри до бренду та підвищенню рівня задоволеності клієнтів.

Соціальні мережі створюють умови для персоналізованого підходу до кожного споживача, що є важливою тенденцією сучасного маркетингу. Завдяки аналізу поведінки користувачів підприємства можуть краще розуміти потреби клієнтів та адаптувати свої маркетингові стратегії.

Разом з перевагами маркетинг має також ризики , які необхідно

враховувати підприємствам у процесі формування SMM-стратегії. Одним із найбільш значущих є репутаційний ризик. Негативні коментарі, скарги або критичні відгуки можуть швидко поширюватися серед користувачів та суттєво впливати на імідж підприємства. За відсутності своєчасної реакції з боку компанії така ситуація може призвести до втрати довіри споживачів.

Ще одним ризиком є залежність підприємств від алгоритмів соціальних мереж. Часті зміни правил роботи платформ, зменшення органічного охоплення або блокування акаунтів можуть погано впливати на результати маркетингової діяльності. Це змушує підприємства постійно адаптувати свої підходи та вкладати додаткові ресурси в платне просування.

Варто також відзначити ризики, пов'язані з інформаційною перенасиченістю. Велика кількість рекламного контенту у соціальних мережах знижує рівень уваги користувачів, що ускладнює процес залучення цільової аудиторії. У таких умовах необхідно приділяти особливу увагу якості та креативності контенту.

Окрему групу становлять ризики кібербезпеки, зокрема злам сторінок, витік персональних даних або поширення неправдивої інформації від імені бренду. Такі загрози можуть спричинити фінансові втрати та завдати шкоди діловій репутації підприємства.

Отже, маркетинг у соціальних мережах виступає важливим чинником розвитку підприємств у умовах цифрової економіки, однак результативність його застосування визначається рівнем системності та професійності управління. З метою зниження можливих ризиків підприємствам доцільно впроваджувати продумані SMM-стратегії, регулярно аналізувати ефективність маркетингових заходів і дотримуватися етичних норм та відповідального підходу у взаємодії з цільовою аудиторією.

1. Разумова Г. В., Оскома О. В., Окуневич І. Л. Сучасні інструменти та тенденції розвитку рекламного ринку України. *Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія: Міжнародні економічні відносини та світове господарство.* 2023. Випуск 49. С. 122-126. https://doi.org/10.32782/2413-9971/2023-49-23.

2. Решетнікова О., Боровик Т., Сенько І. Маркетинг в соціальних мережах як інструмент просування бренду та підвищення обсягів збуту. *Економіка та суспільство*. 2024. № 65. https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-65-128.

3. Уголькова О. З. Цифровий маркетинг та соціальні мережі. Вісник Національного університету "Львівська політехніка" Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення і проблеми розвитку. 2021. № 3 (1). С. 146–152. https://doi.org/10.23939/smeu2021.01.146

РОНЬ Я.О., аспірант кафедри маркетингу
Науковий керівник - **ТКАЧОВА Н.П.**, к.е.н., доцент,
доцент кафедри маркетингу,
Національний технічний університет «Харківський політехнічний інститут»,
м. Харків

ПЕРЕДУМОВИ ВДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ІННОВАЦІЙНИМ РОЗВИТКОМ ОРГАНІЗАЦІЙ СФЕРИ ПОСЛУГ НА ЗАСАДАХ ІННОВАЦІЙНОГО МАРКЕТИНГУ

В економіці України, як і інших країн світу, провідним сектором є сфера послуг яка інтенсивно зростає. В останні десятиліття драйвером її зростання є інформаційно-комунікаційні технології (ІКТ) четвертої промислової революції (ПР4), які забезпечили доступ до широкої гами послуг в режимі 24/7. Проте ІКТ ПР4 спричинили низку технологічних і економічних трансформацій, які докорінним чином змінюють умови ведення бізнесової діяльності, що в свою чергу, приводить до втрати актуальності багатьох існуючих її видів, у т.ч. у сфері послуг. В цих умовах надавачі послуг будують свою діяльність на засадах інноваційного маркетингу, що дозволяє їм адаптуватися до перманентних змін векторів дії факторів зовнішнього мікро- і макросередовища, застосовувати інноваційні методи і інструменти маркетингу, які сприяють підвищенню їх конкурентоспроможності на вітчизняному і міжнародних ринках послуг. В той же час, як свідчать результати виконаного аналізу [1, 2, 3], впровадження концепції інноваційного маркетингу в організаціях сфери послуг відбувається безсистемно, застосовуються лише окремі його елементи, що не дозволяє ефективно використати весь його потенціал. Відповідно, необхідним є удосконалення системи інноваційного маркетингу організацій (підприємств і установ) сфери послуг як на етапах його впровадження, так і на етапах практичного використання його можливостей. В свою чергу, це дозволить сформувати ефективну систему стратегічного управління інноваційним розвитком організацій сфери послуг на засадах інноваційного маркетингу, що потребує наявності певних передумов. У цьому контексті актуалізується проблема визначення передумов удосконалення системи управління інноваційним розвитком організацій сфери послуг на засадах інноваційного маркетингу в умовах розгортання ПР4.

З метою вирішення зазначеної проблеми сформовано наступний комплекс передумов, що сприяють інноваційному розвитку підприємств і установ сфери послуг в руслі концепції інноваційного маркетингу:

- розроблення структури, визначення підсистем і елементів інноваційного маркетингу підприємств і установ сфери послуг;
- визначення функцій виділених підсистем і їх елементів;
- визначення місця і ролі інноваційного маркетингу в системі стратегічного управління розвитком підприємств і установ сфери послуг;
- розроблення організаційних структур управління інноваційним

маркетингом на рівні підприємства чи установи;

- формування системи показників і розроблення методичних засад діагностики стану і тенденцій розвитку інноваційного маркетингу;
- формування критеріальної бази прийняття рішень (за результатами діагностики) з управління інноваційним маркетингом підприємств і установ сфери послуг;
- визначення послідовності і змісту процедур управління формуванням і реалізацією стратегій інноваційного розвитку організацій сфери послуг на засадах інноваційного маркетингу в умовах ПР4.

Наявність зазначених передумов дозволить перейти до розроблення організаційно-економічного механізму управління розвитком організацій сфери послуг на засадах інноваційного маркетингу, що дозволить їм адаптуватися до змін спричинених ІКТ ПР4 і забезпечити умови стійкого інноваційного зростання. В підсумку це сприятиме повоєнному відновленню і інноваційному розвитку економіки України.

Подальші дослідження повинні бути спрямованими на формування методичних засад організаційно-економічного механізму управління інноваційним розвитком організацій сфери послуг в руслі концепції інноваційного маркетингу.

1. Ронь Я.О., Ткачова Н.П. Проблеми та перспективи розвитку сфери послуг в Україні. Сучасні проблеми і перспективи економічної динаміки : матеріали XI Всеукр. наук.-практ. інтернет-конф. здобувачів вищої освіти та молодих учених (м. Умань, 14 листоп. 2024 р.) / МОН України, Уманський держ. пед. ун-т імені Павла Тичини, Навч.-наук. ін-т екон. та бізнес-освіти та [ін.] ; [голов. ред. М.А. Слатвінський ; редкол.: А.Л. Бержанір, О.А. Гарник, О.П. Кірдан, С.П. Ткачук]. Умань : УДПУ, 2024. С. 297-301.
2. Ронь Я.О., Ткачова Н.П. Впровадження інноваційного маркетингу у сфері послуг України. Майбутнє – аудит : Матеріали Міжнародної науково-практичної інтернет-конференції присвяченої пам'яті д.е.н., професора Нусінова В. Я. (м. Кривий Ріг, 15 січня 2025 р.) / редкол.: М. І. Ступнік, В. С. Адамовська, М. Л. Крапивко, Є. В. Міщук [Електронний ресурс]. Кривий Ріг : Видавець Р. А. Козлов, 2025. С. 118-121.
3. Ронь Я.О. Перспективи і проблеми інноваційного розвитку сфери послуг України в умовах турбулентності економіки. *Ефективна економіка*. 2026. № 2. DOI: http://doi.org/10.32702/2307-2105.2026.2.167

САГАТИЙ МАКСИМ, здобувач вищої освіти
ПОЛАДОВА СУАДА, здобувач вищої освіти
Науковий керівник – **КРИСЬКО ЖАННА**, к.е.н, доцент,
доцент кафедри менеджменту, публічного управління та персоналу
Західноукраїнський національний університет, м. Тернопіль

РОЛЬ ЕЛЕКТРОННОЇ КОМЕРЦІЇ У ФОРМУВАННІ СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА ПІД ВПЛИВОМ ІНТЕРНЕТ-ТРЕНДІВ

Трансформація господарської діяльності підприємств у цифровому середовищі супроводжується зміною логіки формування стратегічних орієнтирів розвитку. Інтернет-тренди формують нові параметри конкурентної боротьби, визначають поведінкові моделі споживачів та змінюють інструментарій управління. У цьому контексті електронна комерція виступає не лише каналом збуту, а структурним елементом стратегічної архітектури підприємства, який інтегрує маркетингові, логістичні та аналітичні процеси.

Інтернет-тренди доцільно розглядати як сукупність стійких змін у цифровому середовищі, що впливають на способи створення, просування та реалізації продукції. Їх системний характер проявляється через поєднання технологічних (штучний інтелект, big data), комунікаційних (омніканальність, інтерактивність) та поведінкових (персоналізація, скорочення часу прийняття рішень) складових. Відповідно, стратегічне управління підприємством трансформується у напрямі інтеграції цифрових інструментів у всі бізнес-процеси, що підтверджується зміщенням акцентів від ресурсної до інформаційно-аналітичної моделі розвитку [1].

Електронна комерція функціонує як один із ключових механізмів реалізації інтернет-трендів, забезпечуючи прямий зв’язок підприємства зі споживачем та формуючи нові можливості для масштабування діяльності. Її вплив на стратегію розвитку підприємства проявляється у кількох взаємопов’язаних напрямах.

По-перше, відбувається трансформація маркетингової стратегії. Використання цифрових каналів продажу дозволяє підприємствам формувати персоналізовані пропозиції на основі аналізу даних про поведінку споживачів. Алгоритмічні системи рекомендацій, таргетована реклама та автоматизовані комунікації забезпечують підвищення ефективності маркетингових витрат і сприяють формуванню довгострокових відносин із клієнтами [2].

По-друге, електронна комерція змінює структуру логістичних процесів. Розвиток онлайн-торгівлі обумовлює необхідність інтеграції складських, транспортних та інформаційних систем у єдину цифрову інфраструктуру. Це сприяє оптимізації ланцюгів постачання, скороченню часу доставки та підвищенню рівня обслуговування споживачів.

По-третє, трансформується підхід до формування бізнес-моделі підприємства. Електронна комерція дозволяє переходити від традиційних каналів збуту до платформних рішень, що забезпечують масштабованість,

гнучкість та можливість швидкого виходу на нові ринки. У результаті стратегія розвитку набуває ознак адаптивності та орієнтації на використання цифрових екосистем.

Аналітичні дані підтверджують зростання ролі електронної комерції у світовій економіці. За оцінками платформи Statista, обсяг глобального ринку e-commerce перевищив 5 трлн дол. США, з тенденцією до подальшого зростання [3]. Це свідчить про те, що електронна комерція стає одним із визначальних факторів конкурентоспроможності підприємств, особливо у сегменті B2C.

У контексті інтеграції інтернет-трендів у стратегічне управління доцільно виокремити такі ключові напрями впливу електронної комерції:

1) формування цифрових каналів взаємодії зі споживачами;
2) використання аналітики даних для прийняття управлінських рішень;
3) розвиток омніканальної моделі збуту;
4) підвищення рівня клієнтоорієнтованості;
5) забезпечення гнучкості та адаптивності бізнес-процесів.

З метою систематизації впливу електронної комерції на формування стратегії розвитку підприємства узагальнимо відповідні інтернет-тренди, форми їх прояву та стратегічні ефекти у табл. 1.

Таблиця 1 - **Вплив електронної комерції на формування стратегії розвитку підприємства під впливом інтернет-трендів**

Інтернет-тренд	Прояв у електронній комерції	Стратегічний ефект	Вплив на бізнес-процеси
Персоналізація (AI, Big Data)	Рекомендаційні системи, таргетинг, персоналізовані пропозиції	Підвищення лояльності клієнтів, зростання конверсії	Маркетинг, управління клієнтським досвідом
Омніканальність	Інтеграція онлайн і офлайн каналів продажу	Формування єдиного клієнтського досвіду	Маркетинг, продажі, логістика
Візуалізація та відеоконтент	Відеоогляди, інтерактивний контент, стрімінг	Підвищення залученості споживачів	Маркетингові комунікації
Автоматизація	CRM-системи, чат-боти, автоматизовані платформи продажу	Зниження витрат, підвищення ефективності управління	Управління, обслуговування клієнтів
E-commerce платформи	Власні онлайн-магазини, маркетплейси	Розширення ринків збуту, масштабування діяльності	Продажі, логістика
Аналітика даних	Аналіз поведінки споживачів, прогнозування попиту	Підвищення обґрунтованості управлінських рішень	Стратегічне управління
Мобільність	Мобільні додатки, mobile-commerce	Підвищення доступності та швидкості взаємодії	Продажі, маркетинг

Примітка. Складено авторами.

Як бачимо, електронна комерція забезпечує трансформацію інтернет-трендів у конкретні стратегічні результати підприємства, зокрема у сферах маркетингу, управління клієнтським досвідом та прийняття управлінських рішень на основі даних.

Практичний аспект впливу електронної комерції на стратегію розвитку підприємства доцільно розглянути на прикладі українських компаній агропродовольчого сектору. Зокрема, компанія МХП поступово інтегрує цифрові інструменти у свою діяльність, розвиваючи онлайн-присутність брендів та використовуючи цифрові канали комунікації зі споживачами. Хоча основні продажі здійснюються через традиційний ритейл, підприємство активно використовує елементи e-commerce через партнерські платформи, що дозволяє розширювати ринки збуту та підвищувати впізнаваність продукції [4].

Досвід МХП свідчить, що навіть підприємства виробничого типу можуть використовувати електронну комерцію як інструмент стратегічного розвитку. Водночас відсутність повноцінної інтеграції e-commerce у бізнес-модель обмежує потенційний ефект від використання інтернет-трендів. Це підтверджує необхідність переходу від фрагментарного використання цифрових інструментів до формування цілісної цифрової стратегії.

Зауважимо, що електронна комерція виконує функцію інтеграційного механізму, який поєднує інтернет-тренди з процесом стратегічного управління підприємством. Її впровадження сприяє підвищенню ефективності маркетингової діяльності, оптимізації логістичних процесів та формуванню нових конкурентних переваг.

Отже, роль електронної комерції у формуванні стратегії розвитку підприємства визначається її здатністю забезпечувати інтеграцію цифрових інструментів у бізнес-процеси, підвищувати рівень клієнтоорієнтованості та створювати передумови для довгострокового розвитку в умовах цифрової економіки. Подальші дослідження доцільно спрямувати на розроблення моделей оцінювання ефективності впровадження e-commerce у стратегічне управління підприємствами різних галузей.

1. Крисько Ж. Інтернет-тренди як чинники трансформації менеджменту в умовах цифрової економіки. Економіка та суспільство. 2025. Випуск 80. DOI: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-80-144
2. Chaffey D., Ellis-Chadwick F. Digital Marketing digital marketing strategy, implementation and practice. 8th ed. Hoboken, NJ : Pearson, 2022. 562 p. URL: https://api.pageplace.de/preview/DT0400.9781292400990_A43165391/preview-9781292400990_A43165391.pdf
3. Statista. E-commerce worldwide – statistics & facts. URL: https://www.statista.com/topics/871/online-shopping
4. Офіційний сайт МХП. URL: https://mhp.com.ua

САЛО ІННА, д-р. екон. наук, ст. н. спів., головний науковий співробітник відділу аграрного ринку та міжнародної інтеграції,
ННЦ «Інститут аграрної економіки», м. Київ

МАРКЕТИНГОВІ ДОСЛІДЖЕННЯ РИНКОВИХ ПОТРЕБ НА ПЛОДИ В УКРАЇНІ

В умовах економічного розвитку, що склалися в Україні, зважаючи на війну, досягати ефекту у виробництві сільськогосподарської продукції, її реалізації та забезпеченні потреб усіх операторів ринку досить нелегко. Особливо це стосується продукції садівництва, вирощування якої є складним і трудомістким процесом, що потребує постійних інвестицій на створення та догляд за насадженнями впродовж багатьох років. При цьому чистий прибуток виробничники отримають лише через кілька років за вступу насаджень у товарне плодоношення. Тобто інвестування такого бізнесу, навіть не враховуючи можливі втрати через війну, є досить ризиковою справою. До того ж на формування урожаю плодових насаджень значно впливають погодні умови, особливо зміни кліматичних умов – наявна посуха і спека. Через це питання розвитку галузі садівництва, українського ринку плодів, інвестиційного забезпечення, формування пропозиції, споживчого попиту та потреб, викликає гострий інтерес науковців.

При складанні балансу плодів слід враховувати їх широкий міжвидовий ареал, а також канали формування пропозиції. Адже, у першу чергу це впливає на розрахунок таких статей як корми, насіння, переробка на нехарчові потреби та втрати продукції. Наприклад, якщо допустимі втрати плодів у сільськогосподарських підприємствах становлять до 5%, то у господарствах населення цей показник у рази вищий. Упродовж 2019-2023 рр. спостерігається динамічне зменшення фонду споживання плодів – з 2382 тис. т у 2019 р. до 2001 тис. т у 2023 р., тобто на 15,6 % [1]. Однак, переважно через скорочення чисельності населення за цей період на 20,8% до 33,2 млн осіб, рівень споживання зріс на 6,2% до 60,3 кг на одну особу в рік. Встановлений споживчий попит відповідає раціональному рівню споживання у 75 кг на одну особу в рік на 80,4%.

Розрахована в динаміці за 2019-2023 рр. місткість ринку плодів складає 1201-1453 тис. т [2]. Це саме той обсяг пропозиції плодів, який проходить усі етапи товарно-грошових ринкових відносин. Зазначений показник показує, що споживчий попит населення задовольняється лише до 40 %. Тобто спостерігається високий рівень самозабезпечення населення за рахунок власного натурального виробництва. У результаті це обумовлює диференціацію у споживанні плодів – міжрегіональну (між міським і сільським населенням), міжвидову (між помологічними сортами) тощо. Так, сільське населення, на противагу міському споживає менше плодів об’єктивно необхідного імпорту, зокрема цитрусових та бананів.

У формуванні місткості ринку плодів усіма категоріями господарств, тобто

сільськогосподарськими підприємствами та господарствами населення у різні роки, переважно в залежності від обсягів їх виробництва, відводиться частка у діапазоні 35-45%. Обсяг імпорту в складі місткості становить до 65 %. Загальна потреба у плодах встановлювалася з урахуванням обсягів продукції для споживання у свіжому вигляді, спрямування на переробку та експортних поставок. У 2030 р. загальна потреба може становити 2635 тис. т. Передбачається до 2030 р. розширення фонду споживання плодів до 2288 тис. т за рахунок збільшення їх обсягів виробництва до 2100 тис. т, в т. ч. зерняткових культур – 1480 тис. т, кісточкових – 500 тис. т і горіхоплідних – 120 тис. т.

Відтак, частка покриття внутрішніх потреб у 2030 р. може скласти 86,8%, в т.ч. за рахунок українського виробництва на 91,8% [2]. Такий обсяг фонду споживання плодів може забезпечити споживчий попит населення, за умов його прогнозованої на 2030 р. чисельності у 32 млн осіб, на 95,3%, а це 71,5 кг на одну особу в рік в т. ч. зерняткових на 89,0% (51,2 кг), кісточкових – 121,1% (19,4 кг) та горіхоплідних – 62,5% (0,9 кг), об'єктивно необхідних імпортних поставок – 816,7% (24,5 кг). В найближчій перспективі в українському виробництві за всіма видами плодів традиційно основна роль належатиме господарствам населення.

Впродовж досліджуваного періоду за 2019-2023 рр. здійснювалася державна фінансова підтримка за напрямом діяльності «садівництво», розмір якої становив щорічно 400-450 млн грн. Кошти використовувалися виробничниками на закупку саджанців, будівництво шпалери, а також встановлення систем краплинного зрошення, на спорудження чи поновлення холодильних установ, сховищ, закупівлю обладнання для товарної доробки, комплектації плодоягідної продукції, а також необхідної техніки чи інших установок важливих у виробничому процесі, в т.ч. і в іноземних фірм.

У перспективі, для розширення промислового виробництва плодів, необхідне регулярне фінансове забезпечення садівницьких підприємств для відтворення та догляду за плодовими насадженнями, зберігання врожаю у спеціально обладнаних сховищах. Важливо, щоб садівництво розвивалося на інтенсивній основі, з використанням сучасних інноваційних екологобезпечних технологій вирощування багаторічних насаджень. У подальших дослідженнях необхідно встановити обсяги фінансового інвестування на закладання та догляд за багаторічними насадженнями (у т. ч. й за рахунок залучення іноземних джерел), відповідно до їх розміщення у регіональному розрізі на найближчу перспективу, зважаючи на воєнні дії в Україні та наявність непідконтрольних територій. Адже першочергово ставиться завдання раціонального забезпечення населення свіжою та переробною продукцією, зменшення імпортозалежності та розширення експортного потенціалу українського садівництва.

1. Офіційний сайт Державної служби статистики України. [Електронний ресурс]. URL : https://www.ukrstat.gov.ua/.
2. Сало І.А. Формування місткості аграрного ринку України в сучасних умовах : монографія. К. : ННЦ «ІАЕ», 2025. 101 с.

СЕМЕНОВА ТЕТЯНА, к.е.н., доцент
Український державний університет науки і технологій
ЛЯШЕНКО МАКСИМ, аспірант
Український державний університет науки і технологій

ІНТЕГРАЦІЯ PESO-МОДЕЛІ У ПРОЦЕС РОЗРОБКИ КОМУНІКАТИВНОЇ СТРАТЕГІЇ ТОРГОВЕЛЬНОГО ПІДПРИЄМСТВА

Сучасні умови функціонування торговельних підприємств характеризуються високим рівнем динамічності ринкового середовища, посиленням конкуренції та зростанням ролі інформаційних факторів у забезпеченні їх конкурентоспроможності. В таких умовах комунікації перестають виконувати лише допоміжну функцію підтримки збуту і трансформуються у важливий елемент стратегічного управління, що визначає ефективність взаємодії підприємства з цільовими аудиторіями та формує його ринкове позиціонування. Відповідно, розробка комунікативної стратегії повинна здійснюватися на системній основі з урахуванням необхідності інтеграції різних каналів комунікації у межах єдиної управлінської логіки.

Процес формування комунікативної стратегії передбачає визначення стратегічних орієнтирів комунікаційної діяльності підприємства, формування ключових повідомлень, вибір оптимальних каналів комунікації та забезпечення їх узгодженого функціонування. Важливим результатом цього процесу є створення цілісного інформаційного середовища, яке забезпечує стабільність комунікативних впливів і сприяє формуванню позитивного сприйняття підприємства споживачами [3; 4].

За відсутності системного підходу комунікаційна діяльність набуває фрагментарного характеру, що знижує її ефективність та ускладнює досягнення стратегічних цілей розвитку підприємства. У цьому контексті особливого значення набуває використання сучасних методологічних інструментів, які дозволяють забезпечити інтеграцію каналів комунікації та підвищити результативність комунікативної стратегії.

Одним із таких інструментів є PESO-модель, яка передбачає структуризацію комунікаційних каналів відповідно до їх функціонального призначення та ролі у формуванні інформаційного середовища підприємства. Використання цієї моделі створює передумови для формування комплексної системи управління комунікаціями, що базується на принципах узгодженості, системності та стратегічної орієнтації (рис. 1) [1; 2].

Інтеграція PESO-моделі здійснюється на етапі стратегічного проєктування комунікативної стратегії, коли визначається бажане сприйняття підприємства цільовими аудиторіями, формуються ключові комунікативні повідомлення та здійснюється вибір каналів їх поширення. Важливим аспектом цього процесу є забезпечення узгодженості комунікаційних впливів, що дозволяє сформувати цілісний інформаційний образ підприємства та підвищити ефективність його взаємодії зі споживачами [1; 2; 4].

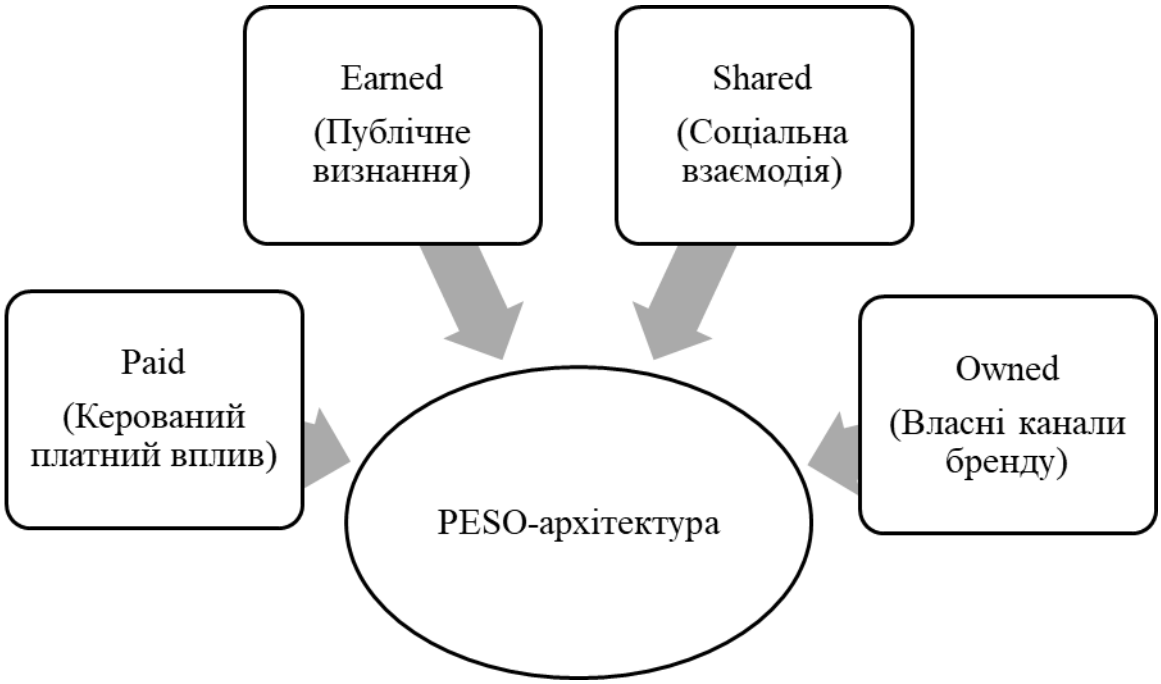


Рис. 1. **PESO-архітектура**

Джерело: розробка авторів на основі [1; 2].

PESO-модель передбачає використання чотирьох основних груп каналів комунікації: платних, зароблених, спільних та власних. Кожна з цих груп виконує окрему функцію у процесі формування комунікативної стратегії та забезпечує реалізацію відповідних стратегічних завдань [2; 5]. Узагальнену характеристику каналів комунікації відповідно до PESO-моделі наведено у таблиці 1.

Таблиця 1 - **Характеристика каналів комунікації відповідно до PESO-моделі у процесі формування комунікативної стратегії торговельного підприємства**

Компонент	Характеристика	Основні інструменти	Стратегічне значення
Paid	Канали комунікації, що передбачають використання платних інструментів просування	Контекстна реклама, медійна реклама, таргетована реклама	Забезпечення швидкого охоплення цільової аудиторії та формування первинної поінформованості
Earned	Канали, що формуються внаслідок незалежного інформаційного впливу	Публікації, рекомендації, відгуки, PR-активність	Формування довіри та зміцнення репутації підприємства
Shared	Канали взаємодії у цифровому середовищі	Соціальні мережі, інтерактивний контент, цифрові платформи	Підвищення рівня залученості та формування довгострокових відносин зі споживачами

Компонент	Характеристика	Основні інструменти	Стратегічне значення
Owned	Канали, що перебувають під безпосереднім контролем підприємства	Веб-сайт, електронні розсилки, корпоративні інформаційні ресурси	Забезпечення стабільності та керованості комунікаційних процесів

Джерело: розробка автора на основі [2; 5].

Використання PESO-моделі дозволяє забезпечити комплексний підхід до управління комунікаціями та створити узгоджену систему інформаційних впливів. Paid-канали забезпечують можливість швидкого поширення інформації та дозволяють підприємству контролювати зміст комунікаційних повідомлень. Earned-канали сприяють формуванню довіри до підприємства, оскільки інформація поширюється незалежними джерелами. Shared-канали забезпечують інтерактивну взаємодію зі споживачами та сприяють формуванню їх лояльності. Owned-канали дозволяють підприємству здійснювати системне управління комунікаційними процесами та забезпечують стабільність інформаційної взаємодії [5].

Інтеграція каналів PESO-моделі, дозволяє сформувати цілісну систему комунікацій, що забезпечує узгодженість інформаційних повідомлень та підвищує ефективність комунікативної діяльності підприємства. Такий підхід сприяє підвищенню рівня впізнаваності підприємства, зміцненню його конкурентних позицій та формуванню стійких відносин зі споживачами [3].

Важливою перевагою застосування PESO-моделі є можливість оптимізації використання комунікаційних ресурсів. Чітке структурування каналів комунікації дозволяє визначити пріоритетні напрями комунікативної діяльності та забезпечити ефективне використання наявних ресурсів. Це особливо актуально для торговельних підприємств, які функціонують в умовах обмежених фінансових можливостей і змушені забезпечувати максимальну ефективність комунікаційної діяльності при мінімальних витратах [1; 2; 4].

Таким чином, інтеграція PESO-моделі у процес розробки комунікативної стратегії торговельного підприємства, забезпечує формування системного підходу до управління комунікаціями, підвищує ефективність інформаційної взаємодії зі споживачами та сприяє зміцненню конкурентних позицій підприємства. Використання даної моделі створює методологічну основу для формування сучасної комунікативної стратегії, орієнтованої на забезпечення довгострокового розвитку підприємства в умовах цифрової економіки.

1. Кузик О. В., Яворська Т. В. Моделі PESO та NICE у політиці просування українських підприємств. Актуальні проблеми сталого розвитку. 2025. № 2 (4). С. 132-139.
2. Dietrich G. What is the PESO model? Spin Sucks. URL: https://spinsucks.com. (accessed: 23.02.2026).
3. Dynamic B2B customer experience: mapping multi-stakeholder service ecosystem adaptation.

Cogent Business & Management. URL: https://www.tandfonline.com/doi/full/10.1080/23311975.2024.2361321. (accessed: 19.02.2026).
4. Gounaris S., Almoraish A. A dynamic, relational approach to B2B customer experience: A customer-centric perspective from a longitudinal investigation. Journal of Business Research. 2024. Vol. 177. Art. 114606. URL: https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0148296324001103?via%3Dihub. (accessed: 19.02.2026).
5. PESO Model for PR: Paid, Earned, Shared, Owned Media. Brandpoint. URL: https://www.brandpoint.com/blog/earned-owned-paid-media/#:~:text=PESO%20is%20a%20media%20model,the%20primary%20focus%20of%20PR. (accessed: 23.02.2026).

СКИБА ОЛЕНА, здобувач вищої освіти
Науковий керівник – **ВОРОНЬКО-НЕВІДНИЧА ТЕТЯНА**, д.е.н, професор,
завідувач кафедри менеджменту ім. І. А. Маркіної,
Полтавський державний аграрний університет, м. Полтава

ФОРМУВАННЯ ТА ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПРОДУКЦІЇ АГРАРНОГО ПІДПРИЄМСТВА В СУЧАСНИХ УМОВАХ ГОСПОДАРЮВАННЯ

У сучасних економічних умовах питання підвищення конкурентоспроможності продукції аграрних підприємств набуває особливої актуальності. Посилення конкуренції на внутрішніх і зовнішніх ринках, а також динамічні зміни економічного середовища зумовлюють необхідність формування ефективних механізмів забезпечення конкурентоспроможності продукції. Саме від здатності підприємства вирощувати та реалізовувати продукцію, що відповідає вимогам ринку за якістю, ціною та іншими характеристиками, значною мірою залежить його стабільність та економічний розвиток.

Конкурентоспроможність продукції аграрного підприємства визначається як сукупність властивостей і характеристик товару, які забезпечують його переваги порівняно з аналогічною продукцією інших виробників. До основних чинників, що впливають на рівень конкурентоспроможності аграрної продукції, належать якість продукції, рівень витрат виробництва, ефективність використання ресурсів, впровадження інноваційних технологій, рівень організації виробництва та маркетингової діяльності підприємства [2; 3; 5].

Формування конкурентоспроможності продукції передбачає комплекс заходів, спрямованих на створення та підтримання відповідних характеристик продукції на всіх етапах виробничо-господарської діяльності. Важливу роль у цьому процесі відіграє впровадження сучасних технологій виробництва, підвищення рівня механізації та автоматизації виробничих процесів, а також використання високоякісних матеріально-технічних ресурсів. Крім того, суттєве значення має дотримання стандартів якості та безпеки продукції, що сприяє підвищенню довіри споживачів і розширенню ринків збуту.

Забезпечення конкурентоспроможності продукції аграрного підприємства пов’язане з ефективною системою управління, яка охоплює планування, організацію, мотивацію та контроль виробничої діяльності. Значну роль відіграє також маркетингова політика підприємства, що передбачає дослідження ринку, аналіз попиту та пропозиції, формування оптимальної цінової стратегії та налагодження ефективних каналів реалізації продукції [4, с. 986].

Важливим напрямом підвищення конкурентоспроможності є зниження собівартості виробництва продукції за рахунок раціонального використання ресурсів, оптимізації виробничих процесів та впровадження інновацій. Це дає змогу підприємствам формувати конкурентні ціни на продукцію та

підвищувати її привабливість для споживачів [1; 2].

Отже, формування та забезпечення конкурентоспроможності продукції аграрного підприємства є складним і багатогранним процесом, що потребує комплексного підходу до організації виробництва, управління ресурсами та маркетингової діяльності. Реалізація ефективної стратегії розвитку підприємства сприятиме підвищенню якості продукції, зміцненню позицій на ринку та забезпеченню сталого економічного розвитку аграрного сектору.

1. Баган Н.В., Богданова В.С., Гунько А.Є., Старенький О.Г. Стратегічна тріада безпеки та розвитку: роль корпоративної культури, комунікацій та персонального брендингу у забезпеченні ресурсної стійкості підприємства. *Herald of Khmelnytskyi National University. Economic Sciences.* Вип. 346(5). С. 362-368. URL: https://doi.org/10.31891/2307-5740-2025-346-5-54.

2. Воронько-Невіднича Т.В., Ільїн В.А., Фесенко В.М., Чабалін Ю.О. Управління безпековою стратегією ризик-орієнтованої еволюції системи конкурентоспроможног2о підприємства. *Актуальні проблеми економіки*. 2024. № 8 (278). С. 304–310. URL: https://eco-science.net/wp-content/uploads/2024/08/8.24._topic_Tetiana-Voronchenko-Nevidnycha-Valer%D1%96y-Ilin-Vladislav-Fesenko-Yuriy-Chabalin-304-310.pdf. DOI: 10.32752/1993-6788-2024-1-278-304-310.

3. Воронько-Невіднича Т.В., Козленя К.О., Баруздін А.А. Особливості конкурентоспроможності малих аграрних підприємств Полтавської області. *Інфраструктура ринку*. 2018. № 15. С. 96–100. URL: http://market-infr.od.ua/journals/2018/15_2018_ukr/17.pdf.

4. Пустовар О., Демчук Є., Воронько-Невіднича Т. Управління результативністю в контексті забезпечення конкурентних переваг аграрного підприємства. *Бухгалтерський облік, контроль та аналіз в умовах інституційних змін*: збірник наукових праць VIII Всеукраїнської науково-практичної конференції. 30 жовтня 2025 р., м. Полтава, Полтавський державний аграрний університет. Полтава: ПДАУ, 2025. 1074 с. С. 985-987.

5. Vdovenko N.M., Fedirets O.V., Zos-Kior M.V., Hnatenko I.A. The role of the energy market in management of resource saving and resource efficiency of competitive enterprises in the agricultural field. *Ukrainian Journal of Applied Economics*. 2020. Vol. 5, No. 4. P. 222–229. DOI: 10.36887/2415-8453-2020-4-26.

СКІТОВИЧ ДІАНА, здобувач вищої освіти
ЛЕЛЕКА ОЛЬГА, старший викладач кафедри маркетингу
Національний університет харчових технологій, м. Київ

ПСИХОЛОГІЧНІ АСПЕКТИ ВПЛИВУ РЕКЛАМИ СОЛОДОЩІВ НА СПОЖИВАЧІВ

Реклама шоколаду і цукерок спрямована на емоційний вплив на споживача, оскільки ці продукти асоціюються із задоволенням, святом, ностальгією та позитивними емоціями. Психологічні прийоми, що використовуються в рекламних кампаніях, допомагають сформувати стійкий образ бренду, викликати бажання придбати продукт та зміцнити лояльність споживачів. Одним із ключових факторів впливу є асоціативне мислення. Бренди намагаються викликати в пам'яті споживачів приємні образи, які пов'язуються з шоколадом чи цукерками [1].

Наприклад, реклама Milka будує свій імідж навколо поняття ніжності, використовуючи м'яку колірну гаму, доброзичливих персонажів і теплі сюжети.

KitKat використовує концепцію перерви, пропонуючи споживачеві момент відпочинку з шоколадним батончиком. Ці емоційні тригери створюють відчуття комфорту та підсилюють бажання придбати продукцію.

Важливим психологічним аспектом є кольоротерапія. Доведено, що кольори впливають на підсвідомі реакції людини. Фіолетовий колір Milka символізує ніжність і довіру (рис.1), червоний KitKat – активність і енергію (рис.2), золотий Ferrero Rocher – розкіш і святковість (рис.3). Завдяки грамотному вибору кольорової палітри бренди підсилюють емоційний вплив реклами та підсвідомо спрямовують вибір споживача.



Рис.1. **Реклама «Дивовижно ніжна Milka»**



Рис.2. **Реклама KitKat «Have a break,have a KitKat»**



Рис.3. **Реклама Ferrero Rocher «Precious like the people we love»**

Не менш важливу роль відіграють сенсорні тригери, які активізують уяву споживача. Візуальна подача реклами шоколаду та цукерок зазвичай включає апетитні крупні плани, на яких шоколадна глазур повільно розтікається або плитка шоколаду розламується із характерним звуком. Така деталізація стимулює так званий «ефект бажаності» – людина починає уявляти смак і текстуру продукту, що збільшує ймовірність покупки. Емоційне залучення також досягається через використання сюжету та персонажів.

Багато брендів формують історії, які викликають сильні почуття. Наприклад, реклама Roshen часто містить родинні цінності та моменти щастя дітей, що створює асоціацію шоколаду із сімейним затишком. В інших випадках використовуються кумедні персонажі, які запам'ятовуються і формують позитивний імідж бренду. Соціальний вплив також є ефективним психологічним інструментом. Люди схильні купувати товари, які популярні серед їхнього соціального оточення. Використання відомих особистостей, блогерів та інфлюенсерів у рекламі шоколаду та цукерок підсилює довіру до бренду та мотивує споживачів наслідувати їхній вибір. Одним із сучасних психологічних прийомів є акцент на відповідальному споживанні та здоровому способі життя.

Сучасні споживачі стають дедалі свідомішими у виборі продуктів, тому бренди адаптують свої рекламні кампанії відповідно до цих змін.

Наприклад, Nestlé у своїх рекламних матеріалах робить наголос на натуральних інгредієнтах та екологічній упаковці, що формує у споживачів відчуття правильного вибору.

Отже, реклама шоколаду та цукерок базується на комплексному використанні психологічних методів впливу: асоціацій, кольоротерапії, сенсорних тригерів, емоційних історій та соціального підтвердження. Завдяки цим прийомам бренди створюють унікальні образи своїх продуктів, які залишаються у пам'яті споживачів та мотивують їх до покупки.

1. Андрійчук О. А. Психологія реклами. К.: Кондор. 2020. С.232.
2. Юрченко М.О., Храпкіна В.В. Особливості впливу реклами на психологію людини. *Актуальні проблеми економіки*. № 3 (273). 2024. С. 87-95.

СОБЧИШИН ВІТАЛІЙ, к.е.н, доцент, доцент кафедри менеджменту ім. І. А. Маркіної,
ЛИТВИНЕНКО ДІАНА, здобувач вищої освіти,
ДОРОШЕНКО ЄВГЕНІЯ, здобувач вищої освіти
Полтавський державний аграрний університет, м. Полтава

УПРАВЛІННЯ МАРКЕТИНГОВОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ ЯК ФАКТОР ПІДВИЩЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА ЗА СУЧАСНИХ УМОВ

У сучасних умовах розвитку економіки України, що характеризуються високим рівнем нестабільності, глобалізаційними процесами та впливом воєнного стану, особливого значення набуває ефективне управління маркетинговою діяльністю підприємств. Безумовно, аграрний сектор відіграє важливу роль у забезпеченні продовольчої безпеки держави, формуванні експортного потенціалу та стабілізації національної економіки. У зв'язку з цим підвищення конкурентоспроможності аграрних підприємств стає одним із ключових завдань їхнього стратегічного розвитку.

Водночас насьогодні саме маркетингове управління виступає важливим інструментом адаптації підприємств до змін зовнішнього середовища, формування ефективної ринкової стратегії та забезпечення стійких конкурентних позицій.

Управління маркетинговою діяльністю підприємства являє собою цілеспрямований процес планування, організації, реалізації та контролю маркетингових заходів, спрямованих на задоволення потреб споживачів і досягнення стратегічних цілей підприємства. Основним завданням такого управління є забезпечення ефективної взаємодії підприємства з ринковим середовищем, формування конкурентних переваг та зміцнення позицій на ринку [2; 3].

Для аграрних підприємств маркетинг відіграє особливо важливу роль, оскільки агропродовольча продукція характеризується сезонністю виробництва, залежністю від природно-кліматичних умов, коливанням цін на світових ринках та значною конкуренцією.

Воєнний стан суттєво вплинув на функціонування аграрного сектору економіки України. Серед основних викликів, з якими стикаються підприємства, можна виокремити порушення логістичних ланцюгів, обмеження доступу до зовнішніх ринків, зростання витрат на виробництво, нестабільність цін та зниження платоспроможного попиту.

У таких умовах маркетинг набуває стратегічного значення, оскільки дозволяє суб'єктам господарювання оперативно реагувати на зміни ринкового середовища та знаходити нові можливості для розвитку. Особливої актуальності набувають такі напрямки маркетингової діяльності [1; 2; 4]:

– диверсифікація каналів збуту продукції;
– пошук нових ринків реалізації;

– розвиток партнерських відносин із переробними підприємствами та торговельними мережами;

– використання цифрових маркетингових інструментів;

– формування гнучкої цінової політики.

Крім того, важливим аспектом є активне використання інформаційних технологій, онлайн-платформ та електронної комерції, що дозволяє розширювати ринки збуту та підтримувати стабільний зв'язок зі споживачами [4-5].

Ефективне управління маркетинговою діяльністю сприяє формуванню конкурентних переваг аграрного підприємства. До основних факторів підвищення конкурентоспроможності належать [1; 4; 6]:

орієнтація на потреби споживачів та ринкову кон'юнктуру;

підвищення якості та безпечності аграрної продукції;

розвиток бренду підприємства;

оптимізація логістичних процесів;

формування ефективної системи просування продукції на ринку.

Особливо важливим є стратегічне планування маркетингової діяльності, що передбачає аналіз ринку, оцінку конкурентного середовища, визначення цільових сегментів споживачів та розробку довгострокової маркетингової стратегії.

Застосування сучасних маркетингових інструментів дозволяє агротоваровиробникам підвищувати ефективність збутової діяльності, зміцнювати ринкові позиції та забезпечувати стабільність функціонування навіть у кризових умовах.

Таким чином, управління маркетинговою діяльністю є важливим фактором підвищення конкурентоспроможності аграрних підприємств у сучасних умовах. В умовах воєнного стану значення маркетингу суттєво зростає, оскільки він забезпечує адаптацію підприємств до нестабільного ринкового середовища, сприяє пошуку нових каналів збуту та формуванню довгострокових конкурентних переваг. Ефективне використання маркетингових інструментів, розвиток інноваційних підходів до просування продукції та орієнтація на потреби споживачів дозволяють аграрним підприємствам не лише зберігати свої позиції на ринку, але й створювати передумови для сталого розвитку в майбутньому.

1. Вараксіна О.В., Воронько-Невіднича Т.В., Барабаш К.Г. Особливості застосування маркетингових комунікацій аграрними підприємствами. *Східна Європа: економіка, бізнес та управління*. 2020. Вип. 2 (25). С. 166–172. URL : http://www.easterneurope-ebm.in.ua/index.php/vipusk-25-2020.

2. Вдовенко Н.М., Коробова Н.М., Зось-Кіор М.В., Коваль В.В. Еволюція теоретичних засад регулювання експорту-імпорту аграрної продукції в умовах децентралізації для виходу на міжнародний ринок. *Академічні візії*. 2023. Вип. 23. URL: https://academy-vision.org/index.php/av/article/view/641 DOI: http://dx.doi.org/10.5281/zenodo.10008533.

3. Воронько-Невіднича Т.В., Баган Н.В., Баган М.В., Діденко С.М., Дробязко А.О. Вплив

результативності управлінських рішень на процес використання стратегічного потенціалу підприємства. *Український журнал прикладної економіки та техніки.* 2023. № 4. С. 82-86. URL: http://ujae.org.ua/vplyv-rezultatyvnosti-upravlinskyh-rishen-na-protses-vykorystannya-strategichnogo-potentsialu-pidpryyemstva/
4. Олійник А.С. та ін. Інноваційно-комунікаційний механізм як драйвер ефективного стратегічного управління. *Агросвіт*. 2025. № 21. С. 145–152. URL: https://www.nayka.com.ua/index.php/agrosvit/article/view/7922.
5. Pronko L., Puzyrova P., Sobchyshyn V., Varava L., Zakharov D., Vynogradova O. Innovative management of labour potential in the digitalization system of financial and economic security of the smart economy. *Financial and Credit Activity: Problems of Theory and Practice*. 2025. № 1 (60), P. 554–569. URL: https://doi.org/10.55643/fcaptp.1.60.2025.4694.
6. Zham O., Rudyka V., Voronko-Nevidnycha T., Bebko S., Shikovets C., Kvita H. Diagnostics of the strategic management of the financial and economic development of the enterprise. *Financial and credit activity: problems of theory and practice.* 2023. vol. 5, no. 52, pp. 162-172, 2023. URL: https://fkd.net.ua/index.php/fkd/article/download/4214/3936/19880.

СОБЧИШИН ВІТАЛІЙ, к.е.н, доцент, доцент кафедри менеджменту ім. І. А. Маркіної,
КОТОВА ІЛОНА, здобувач вищої освіти,
Полтавський державний аграрний університет, м. Полтава

ГНУЧКЕ УПРАВЛІННЯ МАРКЕТИНГОВОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ В УМОВАХ НЕВИЗНАЧЕНОСТІ РИНКУ

Сучасний аграрний ринок функціонує в умовах підвищеної невизначеності, що зумовлена впливом глобальних економічних, кліматичних, політичних, безпекових та логістичних факторів. Для України ці виклики посилюються нестабільністю зовнішніх ринків, змінами в експортній інфраструктурі та високою волатильністю цін на агропродовольчу продукцію. У таких умовах особливої актуальності набуває гнучке управління маркетинговою діяльністю аграрних підприємств.

Гнучкість у маркетинговому управлінні передбачає здатність суб'єкта господарювання швидко адаптуватися до змін ринкового середовища, оперативно коригувати стратегії збуту, цінову політику та комунікаційні підходи. В аграрному секторі економіки це означає диверсифікацію каналів реалізації продукції, орієнтацію на різні географічні ринки, а також використання цифрових інструментів для моніторингу попиту та поведінки споживачів [4].

Одним із ключових елементів гнучкого управління є впровадження data-driven підходу, який базується на аналізі ринкових даних, прогнозуванні попиту та оцінці ризиків. Для аграрних товаровиробників це включає використання аналітики цінових трендів, погодних умов, врожайності та логістичних витрат. Очевидно, що такі інструменти дозволяють приймати більш обґрунтовані управлінські рішення та мінімізувати негативний вплив невизначеності. Одночасно, важливу роль відіграє також цифровізація маркетингових процесів: використання CRM-систем, платформ електронної торгівлі та цифрових каналів комунікації сприяє підвищенню ефективності взаємодії з клієнтами та партнерами. Крім того, цифрові інструменти забезпечують оперативний зворотний зв'язок, що є критично важливим для швидкої адаптації маркетингових стратегій [1; 2; 5].

Гнучке управління маркетинговою діяльністю агропідприємств передбачає системне впровадження принципів адаптивного планування та сценарного підходу, що забезпечує підвищення здатності суб'єкта господарювання оперативно реагувати на динамічні зміни зовнішнього середовища. З огляду на високу залежність аграрного виробництва від природно-кліматичних умов, коливань цін на сільськогосподарську продукцію, змін попиту та регуляторної політики, традиційні підходи до стратегічного планування втрачають ефективність, що обумовлює необхідність переходу до більш гнучких управлінських моделей.

Адаптивне планування в даному контексті передбачає формування

системи маркетингових рішень, здатних до швидкого коригування залежно від змін ключових факторів середовища функціонування підприємства, що включає постійний моніторинг ринкової кон'юнктури, аналіз поведінки споживачів, оцінку дій конкурентів та врахування макроекономічних і галузевих тенденцій. Важливим елементом є використання інструментів аналітики та прогнозування, що дозволяють підвищити обґрунтованість управлінських рішень [3; 6].

Сценарний підхід, у свою чергу, передбачає розробку декількох альтернативних варіантів розвитку підприємства (оптимістичного, песимістичного та базового сценаріїв) з урахуванням можливих змін ринкової ситуації. Для кожного сценарію визначаються відповідні маркетингові стратегії, ресурси, ризики та очікувані результати. Такий підхід дозволяє не лише знизити рівень невизначеності, але й сформувати заздалегідь підготовлені управлінські рішення для різних умов функціонування. У практичній площині це може проявлятися у диверсифікації каналів збуту, гнучкому ціноутворенні, варіюванні структури посівних площ, зміні логістичних маршрутів або адаптації продуктового портфеля. Важливою складовою є також інтеграція цифрових технологій та інформаційних систем, що забезпечують оперативний доступ до даних і підвищують швидкість реагування на зміни [1; 7].

Таким чином, поєднання адаптивного планування та сценарного підходу в системі маркетингового управління аграрного підприємства сприяє мінімізації ризиків, підвищенню ефективності використання ресурсів і забезпеченню довгострокової стійкості та конкурентоспроможності бізнесу.

Отже, в умовах невизначеності ринку гнучке управління маркетинговою діяльністю стає ключовим фактором конкурентоспроможності сучасних підприємств. Поєднання аналітичних підходів, цифрових технологій та адаптивних стратегій дозволяє ефективно реагувати на виклики сучасного ринку та забезпечувати стабільний розвиток аграрного сектору економіки.

1.Баган Н.В., Богданова В.С., Гунько А.Є., Старенький О.Г. Стратегічна тріада безпеки та розвитку: роль корпоративної культури, комунікацій та персонального брендингу у забезпеченні ресурсної стійкості підприємства. *Herald of Khmelnytskyi National University. Economic Sciences.* 2025. Вип. 346 (5). С. 362-368. https://doi.org/10.31891/2307-5740-2025-346-5-54.

2. Вараксіна О.В., Воронько-Невіднича Т.В., Барабаш К.Г. Особливості застосування маркетингових комунікацій аграрними підприємствами. *Східна Європа: економіка, бізнес та управління*. 2020. Вип. 2 (25). С. 166–172. URL : http://www.easterneurope-ebm.in.ua/index.php/vipusk-25-2020.

3. Воронько-Невіднича Т.В., Ільїн В.А., Фесенко В.М., Чабалін Ю.О. Управління безпековою стратегією ризик-орієнтованої еволюції системи конкурентоспроможного підприємства. *Актуальні проблеми економіки*. 2024. № 8 (278). С. 304–310. URL: https://eco-science.net/wp-content/uploads/2024/08/8.24._topic_Tetiana-Voronchenko-Nevidnycha-Valer%D1%96y-Ilin-Vladislav-Fesenko-Yuriy-Chabalin-304-310.pdf. DOI: 10.32752/1993-6788-2024-1-278-304-310.

4. Дячков Д. В., Олійник А. С., Гончаренко А. С., Войтеховіч Я. Управління маркетинговою діяльністю у контексті продовольчої безпеки підприємства. *Агросвіт*. 2022. № 2. С. 24–30.

http://www.agrosvit.info/pdf/2_2022/5.pdf.
5. Artiukh-Pasiuta O., Zhyvko Z., Zhelikhovska M., Ishchejkin T., Morhachov I., Voronko-Nevidnycha T. The Influence of the US Stock Market on the Institutional Security Strategy of the Management of Innovative Development *International Journal of Computer Science & Network Security. 2024* (11), P. 107-112. URL: chrome-extension://efaidnbmnnnibpcajpcglclefindmkaj/https://koreascience.kr/article/JAKO202403150400850.pdf.
6. Pronko L., Puzyrova P., Sobchyshyn V., Varava L., Zakharov D., Vynogradova O. Innovative management of labour potential in the digitalization system of financial and economic security of the smart economy. *Financial and Credit Activity: Problems of Theory and Practice*. 2025. № 1 (60), P. 554–569. URL: https://doi.org/10.55643/fcaptp.1.60.2025.4694.
7. Sytniakivska S., Vlasiuk T., Zaritska N., Zubro T., Rykovanova I., Voronko-Nevidnycha T. Anti-crisis adaptive digital model of higher education institution management in the context of sustainable development of the smart economy. *Management Theory and Studies for Rural Business and Infrastructure Development*. 2025. № 47 (3). Pp. 493–509. https://doi.org/10.15544/mts.2025.39

СУМЕЦЬ ОЛЕКСАНДР, д.е.н., професор кафедри управлінських технологій, ВНЗ «Університет економіки та права «КРОК»», м. Київ
ГАЛКІНА ОЛЬГА, к.е.н., директор
Харківський соціально-економічний фаховий коледж, м. Харків

СЕРЕДНІ ПІДПРИЄМСТВА – КЛЮЧОВИЙ ФАКТОР РЕГІОНАЛЬНОГО РОЗВИТКУ

Одним із визначень поняття «регіональний розвиток», яке досить часто зустрічається на шпальтах наукової літератури, є таке: «Регіональний розвиток – це складний багатоаспектний і багаторівневий процес якісної зміни простору, населення, господарства регіонів країни». Чим це визначення є цікавим для дослідників? А відповідь на це запитання є дуже простою: «У визначенні акцентується увага на зміни трьох таких складників народного господарства країни, а саме на території, населення і господарства регіонів». Останній складник в економічному сенсі є ключовим, бо від нього залежить наповнення бюджету держави, іншими словами – формування економічної міцності регіонів і країни в цілому.

Бюджетоутворюючим елементом будь-якої країни є підприємства, що функціонують на національному ринку. В Україні у відповідності до інформації, що представляється в статистичних щорічниках за останні роки, розрізняють чотири групи підприємств: мікропідприємства, малі підприємства, середні підприємства і великі підприємства. Розподіл кількості діючих великих, середніх, малих та мікропідприємств за видами економічної діяльності представлено в табл. 1.

Таблиця 1 - **Розподіл кількості діючих великих, середніх, малих підприємств та мікропідприємств за видами економічної діяльності**

Вид підприємств	Роки					
	2010	2015	2020	2021	2022	2023
Загальна кількість підприємств, од.	378810	343440	373882	370834	261924	307852
Великі підприємства, у %	0,2	0,1	0,1	0,2	0,2	0,2
Середні підприємства, у %	5,5	4,4	4,7	4,7	5,6	4,6
Малі підприємства, у %	94,3	95,5	95,2	95,1	94,2	95,2
З них мікро підприємства, у %	79,3	82,8	82,4	82,4	78,7	82,0

Джерело: складено авторами на основі використання щорічника України за 2023 рік.

За результатами аналізу за період з 2010 року по 2023 рік в Україні левову частку (більше 90 %) складають малі підприємства. Середні підприємства у загальному обсязі за досліджуваний період складали від 4,4 % до 5,6 %. На великі підприємства приходилась частка від 0,1 % до 0,2 %.

Що ж стосується розподілу кількості зайнятих працівників на великих, середніх, малих підприємствах та мікропідприємствах, то тут лідируючі позиції займають середні підприємства – у них найвищій відсоток працівників. На другій позиції по зайнятості працівників знаходяться великі підприємства. І

відповідно третє місце обіймають малі підприємства (табл. 2).

Таблиця 2 - **Розподіл кількості зайнятих працівників на великих, середніх, малих підприємствах та мікропідприємствах за видами економічної діяльності**

Вид підприємств	Роки					
	2010	2015	2020	2021	2022	2023
Загальна чисельність працівників, тис. осіб.	7958,2	5889,7	6366,1	6391,7	5382,4	5052,3
Великі підприємства, у %	30,2	29,0	24,7	25,8	25,4	26,2
Середні підприємства, у %	42,6	44,2	48,3	46,4	48,0	46,2
Малі підприємства, у %	27,2	26,8	26,8	27,8	26,6	27,2
З них мікропідприємства, у %	10,5	11,7	11,3	12,2	10,8	12,1

Джерело: складено авторами на основі використання щорічника України за 2023 рік.

Аналіз розподілу обсягів реалізованої продукції (товарів, послуг) великих, середніх, малих підприємств та мікропідприємств упродовж 2010–2023 рр. свідчить про те, що за цим показником лідируючі позиції займають також середні підприємства (табл. 3).

Таблиця 3 - **Розподіл обсяг реалізованої продукції (товарів, послуг) великих, середніх, малих підприємств та мікропідприємств за видами економічної діяльності**

Вид підприємств	Роки					
	2010	2015	2020	2021	2022	2023
Загальний обсяг реалізованої продукції, млн грн.	3366228,2	5159067,1	10049870,8	13616793,2	11033018,1	13456367,0
Великі підприємства, у %	41,6	39,8	36,1	37,8	36,5	35,7
Середні підприємства, у %	41,5	42,0	43,4	43,3	44,5	44,5
Малі підприємства, у %	16,9	18,2	20,5	18,9	19,0	19,8
З них мікропідприємства, у %	5,4	6,0	7,0	6,3	6,1	6,5

Джерело: складено авторами на основі використання щорічника України за 2023 рік.

У висновку слід зазначити, що наведений вище аналіз надає можливість стверджувати, що на цей момент часу саме середні підприємства є ключовим фактором (рушійною силою) регіонального розвитку. Тому в стратегії розвитку України слід приділити увагу підтримці малих підприємств, розробити державну програму спрямування інвестицій для середніх підприємств, переглянути систему оподаткування для цієї групи підприємств.

СУХЕЦЬКА КРІСТІНА, д.філос. з менеджменту,
викладач-стажист кафедри менеджменту
Уманський національний університет

ЕВОЛЮЦІЯ МОДЕЛЕЙ АУТСОРСИНГУ ВІД 3PL ДО 4PL У ПРОЦЕСІ СТРАТЕГІЧНОЇ ТРАНСФОРМАЦІЇ СУЧАСНОЇ ТРАНСПОРТНОЇ ЛОГІСТИКИ

Нині, коли відбувається глобалізація та посилення конкуренції, транспортна логістика зазнає глибоких структурних змін, пов'язаних із трансформацією моделей організації та управління логістичними процесами. Зростання складності ланцюгів постачання, підвищення вимог до швидкості та надійності доставки, а також активне впровадження цифрових технологій зумовлюють необхідність пошуку більш ефективних форм управління матеріальними, інформаційними та фінансовими потоками. У цьому контексті важливим інструментом підвищення ефективності логістичних систем стає аутсорсинг, який дозволяє підприємствам передавати частину логістичних функцій спеціалізованим провайдерам та зосереджуватися на стратегічних напрямах розвитку бізнесу.

Зазначимо, що впродовж останніх десятиліть відбувається поступова еволюція моделей логістичного аутсорсингу, яка відображає зміну підходів до управління транспортно-логістичними процесами. Якщо на початкових етапах основну роль відігравали провайдери третьої сторони логістики (3PL), які забезпечували виконання окремих операцій, таких як транспортування, складування чи управління запасами, то сучасні тенденції розвитку логістики демонструють перехід до більш інтегрованих моделей співпраці. Зокрема, модель четвертої сторони логістики (4PL) передбачає не лише виконання окремих логістичних функцій, а й стратегічну координацію та інтеграцію всього ланцюга постачання, включаючи управління взаємодією між різними логістичними операторами [1].

Зростання ролі 4PL-провайдерів значною мірою пов'язане з ускладненням транспортно-логістичних систем, розвитком глобальних мереж постачання та необхідністю забезпечення їх гнучкості й адаптивності до змін зовнішнього середовища. Використання інтеграційних логістичних моделей дозволяє підприємствам оптимізувати транспортні потоки, підвищити прозорість логістичних операцій та забезпечити більш ефективне управління ресурсами в межах ланцюгів постачання.

У зв'язку з цим дослідження еволюції моделей аутсорсингу від 3PL до 4PL набуває особливої актуальності, оскільки дає змогу визначити ключові тенденції трансформації сучасної транспортної логістики та окреслити перспективні напрями розвитку інтегрованих логістичних систем.

Також варто зазначити, що важливим аспектом є визначення основних відмінностей між різними моделями логістичного аутсорсингу, зокрема за рівнем інтеграції, характером наданих послуг та роллю провайдера у системі

управління ланцюгом постачання. З метою узагальнення ключових характеристик моделей логістичного аутсорсингу доцільно здійснити їх порівняльний аналіз, результати якого наведено в таблиці 1.

Таблиця 1 - **Порівняльна характеристика моделей логістичного аутсорсингу 3PL та 4PL**

Критерій	3PL (Third-Party Logistics)	4PL (Fourth-Party Logistics)
Основний зміст послуг	Виконання окремих логістичних операцій: транспортування, складування, обробка замовлень	Комплексне управління логістичними процесами та координація ланцюга постачання
Рівень інтеграції	Інтеграція обмежується окремими логістичними функціями	Глибока інтеграція у бізнес-процеси клієнта та управління всією логістичною системою
Управління ресурсами	Часто володіє або орендує матеріальні активи (склади, транспорт)	Переважно координує роботу різних логістичних операторів без значних власних активів
Технологічна підтримка	Використання інформаційних систем для управління окремими операціями	Застосування цифрових платформ, аналітики даних та інструментів інтегрованого управління
Роль у стратегічному управлінні	Переважно операційна підтримка логістичних процесів	Стратегічний інтегратор та координатор ланцюгів постачання
Сфера застосування	Частіше використовується підприємствами з відносно простими логістичними процесами	Ефективна для великих компаній зі складними та глобалізованими ланцюгами постачання

Джерело: сформовано автором на основі [2]

Згідно з таблицею 1, ключова відмінність між моделями 3PL та 4PL полягає у рівні інтеграції логістичних процесів та характері участі провайдера в управлінні ланцюгом постачання. Якщо 3PL-провайдери зосереджуються переважно на виконанні окремих операційних функцій, то 4PL виступають інтеграторами логістичної системи, забезпечуючи стратегічну координацію взаємодії між різними учасниками ланцюга постачання.

Відмітимо, що трансформація моделей логістичного аутсорсингу значною мірою зумовлена сучасними тенденціями розвитку транспортно-логістичних систем. Серед ключових факторів, що стимулюють перехід від 3PL до 4PL, варто виділити глобалізацію ланцюгів постачання, зростання складності транспортних мереж та підвищення вимог до швидкості й надійності логістичних операцій. У сучасних умовах підприємства дедалі частіше потребують не лише виконання окремих логістичних функцій, а й комплексного управління взаємопов’язаними процесами транспортування, складування, інформаційного супроводу та координації взаємодії між різними учасниками ланцюга постачання [3].

Важливу роль у цьому процесі відіграє також цифровізація логістики, що передбачає активне використання інформаційно-комунікаційних технологій, аналітики великих даних та цифрових платформ для моніторингу й оптимізації

логістичних потоків. Використання таких інструментів створює передумови для формування інтегрованих логістичних рішень, у межах яких 4PL-провайдери виконують функції стратегічного координатора та забезпечують синхронізацію діяльності різних логістичних операторів.

У результаті впровадження моделей 4PL підприємства отримують можливість підвищити ефективність управління ланцюгами постачання, оптимізувати транспортні витрати та забезпечити більшу адаптивність логістичних систем до змін зовнішнього середовища.

Отже, еволюція моделей логістичного аутсорсингу від 3PL до 4PL відображає загальну тенденцію до поглиблення інтеграції та підвищення стратегічної ролі логістики у системі управління підприємством. На відміну від 3PL-провайдерів, які зосереджуються переважно на виконанні окремих операційних функцій, 4PL-провайдери виступають інтеграторами логістичних процесів, забезпечуючи координацію взаємодії між різними учасниками ланцюга постачання та комплексне управління матеріальними й інформаційними потоками.

Поширення моделей 4PL значною мірою зумовлене ускладненням глобальних логістичних систем, цифровізацією транспортно-логістичних процесів та необхідністю підвищення ефективності управління ланцюгами постачання. Використання інтегрованих логістичних рішень сприяє оптимізації транспортних потоків, підвищенню прозорості логістичних операцій та зміцненню конкурентних позицій підприємств у динамічному ринковому середовищі.

Як підсумок, подальший розвиток моделей логістичного аутсорсингу пов’язаний із посиленням ролі інтегрованих логістичних платформ, цифрових технологій та стратегічного управління ланцюгами постачання, що визначає нові напрями трансформації сучасної транспортної логістики.

1. Мінакова С. М., Мінаков В. М. Розвиток логістичного аутсорсингу в Україні. *Глобальні та національні проблеми економіки.* Вип. 15. 2017. С. 429-431. URL: http://global-national.in.ua/archive/15-2017/137.pdf

2. LOGOS. 10 ключових відмінностей між 3PL і 4PL. URL: https://www.logos3pl.com/uk/blog/10-key-differences-between-3pls-and-4pls/ (дата звернення 13.03.2026)

3. Кравчик Ю., Маргасова В., Шевченко Е. Інноваційний механізм логістичного забезпечення розвитку підприємств в умовах нестабільності. *Вісник Хмельницького національного університету. Серія: Економічні науки.* Том 346, № 5. 2025. С. 161-170. https://doi.org/10.31891/2307-5740-2025-346-5-23

ТЕРНОВЕЦЬКА МАРІЯ, здобувач вищої освіти
Науковий керівник – **КУНДРЯ-ВИСОЦЬКА ОКСАНА**, к.е.н., професор,
Львівський національний університет імені Івана Франка

МАРКЕТИНГ ВІДНОСИН ЯК СТРАТЕГІЧНИЙ РЕСУРС ПІДВИЩЕННЯ ЦІННОСТІ БРЕНДУ

У сучасній економіці взаємовідносини компанії з ключовими стейкхолдерами, працівниками, споживачами, постачальниками та партнерами виступають одним із найважливіших нематеріальних активів. Такі відносини формуються в результаті ефективної взаємодії та з часом набувають ознак самостійної цінності, акумулюючи значні інтелектуальні й інформаційні ресурси. В умовах глобалізації та зростання рівня конкуренції маркетинг відносин стає визначальним чинником конкурентоспроможності підприємства. Його застосування відкриває перспективні можливості для формування довгострокової лояльності споживачів і підтримання стійкої прихильності до бренду [2, с. 274].

Маркетинг відносин характеризує перехід у маркетинговому підході від конкуренції та конфліктів до взаємодії, співпраці та довгострокового партнерства [2, с. 275].

Основні характеристики маркетингу взаємовідносин можна узагальнити таким чином:

1. Довгострокова орієнтація. На відміну від традиційного підходу, що зосереджується на короткострокових продажах, маркетинг взаємовідносин спрямований на формування тривалих зв'язків із клієнтами, що забезпечують стабільний дохід і створення доданої цінності в перспективі.

2. Взаємовигідність. Взаємини між учасниками будуються на засадах взаємної вигоди, що сприяє формуванню довіри та підвищенню ефективності взаємодії.

3. Довіра. Виступає ключовим елементом маркетингу взаємовідносин, оскільки вона знижує рівень невизначеності, оптимізує комунікаційні процеси та забезпечує стійкість партнерських зв'язків.

4. Співробітництво. Взаємодія між сторонами розглядається як спільна діяльність, спрямована на досягнення спільних цілей, що передбачає обмін інформацією, знаннями та ресурсами.

5. Клієнтоорієнтованість. Центральне місце у даній концепції посідає споживач, його потреби та очікування, що зумовлює необхідність глибокого їх вивчення та підтримання постійного зворотного зв'язку [4, с. 35].

Слід зауважити, що маркетинг відносин ґрунтується на низці базових принципів, серед яких ключове значення мають персоналізація взаємодії, індивідуалізований підхід до клієнта, формування довіри та ефективна комунікація [2, с. 276].

Персоналізація в маркетинговій діяльності розглядається як важливий стратегічний підхід, що передбачає глибоке вивчення потреб і поведінкових

характеристик споживачів та розроблення індивідуалізованих рішень. Її ефективна реалізація потребує систематичного збору й аналізу даних про клієнтів, інтеграції персоналізованих інструментів у всі складові маркетингової діяльності, а також безперервного контролю та оцінювання результативності маркетингових заходів [1].

Індивідуалізований підхід тісно пов'язаний із персоналізацією та передбачає зосередження на безпосередній взаємодії з клієнтом з урахуванням його унікальних потреб і очікувань. Одним із базових принципів маркетингу відносин виступає довіра, яка є необхідною умовою формування стійких і довготривалих взаємин зі споживачами. Її становлення забезпечується прозорістю, добросовісністю та надійністю у процесі взаємодії підприємства з клієнтами. Важливу роль також відіграють комунікації, які сприяють підтриманню постійного зв'язку між компанією та споживачами, забезпечуючи ефективний обмін інформацією. Такі підходи у маркетингу відносин набувають актуальності сьогодні, коли сучасний етап розвитку економіки характеризується процесами глобалізації, інтенсивним технологічним прогресом та зростанням значення Інтернету у формуванні маркетингових стратегій [2, с. 277].

Таким чином, взаємодія зазначених компонентів формує надійну основу для встановлення емоційного зв'язку між брендом і споживачем, який виходить за межі суто раціонального сприйняття товару чи послуги та сприяє створенню стабільних конкурентних переваг у стратегічній перспективі [3, с. 38].

Зауважимо, що застосування маркетингу взаємовідносин здійснює комплексний і багатовимірний вплив на результативність діяльності підприємства, сприяючи підвищенню його ефективності, зміцненню конкурентних позицій та забезпеченню сталого розвитку в довгостроковій перспективі.

Отже, маркетинг відносин доцільно розглядати не тільки як практичний механізм маркетингової діяльності, а як цілісну управлінську концепцію, що базується на побудові довготривалих і взаємовигідних відносин із ключовими стейкхолдерами. Такий підхід формує підґрунтя для підвищення лояльності споживачів, зміцнення ринкових позицій підприємства та забезпечення його стабільного розвитку в умовах динамічного конкурентного середовища.

1. Попко О.В., Філатов В.В. Персоналізація в сучасному маркетингу та її вплив на лояльність клієнтів. Рівне: Національний університет водного господарства та природокористування, 2023. №58. С.10. URL: https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/3266/3189 (дата звернення 25.02.2026).
2. Васильченко О. Ільєнко А. Маркетинг відносин як сучасна концепція маркетингу. Черкаси: Черкаський державний технологічний університет, 2024. №3. С.274-278. URL: https://heraldes.khmnu.edu.ua/index.php/heraldes/article/view/196/208 (дата звернення 25.02.2026).
3. Семенда О.В. Маркетинг відносин як основа лояльності споживачів у довгостроковій перспективі. Умань: Уманський національний університет, 2025. С. 37-40. URL:

https://lib.udau.edu.ua/server/api/core/bitstreams/9c652033-fe79-4a23-ba88-4d99734a9d59/content#page=37 (дата звернення 25.02.2026).
4. Литюк Д.С. Розвиток поняття маркетингу взаємовідносин. Черкаси: Черкаський державний технологічний університет, 2025. С. 33-39. URL: https://inneco.org/index.php/innecoua/article/view/1554/1713 (дата звернення 25.02.2026).

ТЄЛЄТОВ ОЛЕКСАНДР
д. е. н., професор,
професор кафедри менеджменту,
Університет трансформації майбутнього, м. Чернігів

МАРКЕТИНГ В АГРАРНОМУ СЕКТОРІ

Сучасні аграрні підприємства функціонують в умовах високої невизначеності, зумовленої кліматичними трансформаціями, коливаннями цін на сировину та енергоносії, геополітичними конфліктами, епідеміями, природними катастрофами, збоями в логістиці та регуляторними ризиками. Показовим прикладом стали труднощі з експортом українського зерна у 2022–2024 роках. Такі зовнішні чинники змушують аграріїв не лише пристосовуватися до нових реалій, а й забезпечувати стійкість бізнесу: оперативно реагувати на кліматичні зміни, мінімізувати перебої в постачанні, диверсифікувати виробництво, зберігати або відновлювати конкурентні позиції та відновлювати діяльність після криз. Водночас скорочення виробництва в аграрному секторі наразі не є настільки критичним, як у промисловості. У 2024 році, порівняно з попереднім роком, обсяги продукції тваринництва зменшилися на 4,4%, рослинництва – на 16,4%, а загальне падіння становило 14%. При цьому великі аграрні підприємства зазнали скорочення виробництва на 17,5%, тоді як фермерські та індивідуальні господарства – лише на 6,8% [1].

На сьогодні провідну роль відіграє маркетингове управління, що охоплює розвиток бренду, налагодження комунікацій із потенційними споживачами та клієнтами, використання інноваційних каналів збуту й інструментів цифрового маркетингу. Саме маркетингові стратегії дають змогу зберігати клієнтську базу, підтримувати фінансову стійкість у кризові періоди та посилювати конкурентні переваги аграрного підприємства. Водночас визначальним чинником результативності таких стратегій є довіра споживачів, адже без неї бренд і комунікації втрачають свою ефективність. Наведені у [2] практики підтвердили свою дієвість та можуть бути адаптовані до умов України.

Враховуючі, що великі корпорації досягають стійкості завдяки диверсифікації напрямів діяльності та розвиненим глобальним ланцюгам постачання, а фермерські господарства, попри обмежені ресурси, мають перевагу у гнучкості та здатні швидко реагувати на зміни ринкового середовища, необхідно: 1) розробляти альтернативні сценарії розвитку з урахуванням наявних ризиків; 2) гарантувати фінансову стабільність шляхом диверсифікації доходів і формування резервів; 3) упроваджувати цифрові інструменти в маркетингову діяльність, зокрема із застосуванням ШІ [3]; 4) вдосконалювати корпоративну культуру та зберігати цінності; 5) формувати довгострокові партнерські стосунки на національному та міжнародному рівнях.

Для забезпечення конкурентоспроможності великі аграрні корпорації мають спрямовувати інвестиції в інноваційні рішення, цифрові інструменти, професійний розвиток працівників і створення гнучких організаційних

структур. У цьому вимірі маркетингове управління набуває стратегічного значення і охоплює розвиток бренду (зокрема, дослідження регіональних публічних брендів агропродукції підтверджують, що рівень довіри безпосередньо впливає на ставлення споживачів і їхній намір здійснити покупку), ефективні комунікації, чутливість до сертифікації якості сільськогосподарської продукції, використання інноваційних каналів просування та цифровізацію. Зокрема, у [2] доведено, що цифрові маркетингові стратегії в агропродовольчій сфері дають змогу зменшувати витрати на рекламу й підвищувати прибутковість завдяки оптимізації каналів просування. Фермерам необхідно зосередити зусилля на концентрованому продажі продуктів чи послуг невеликому сегменту своїх покупців. Коли мале сільськогосподарське підприємство міцно займе відповідну нішу, створить сталий прогнозований прибуток і досягне певної пізнаваності серед своєї вузької цільової аудиторії, воно зможе збільшувати обсяги виробництва або створювати новий різновид продукту чи послуги, націлене на розширення цієї цільової аудиторії засобами диференційованого (коли розширюється асортимент запропонованих товарів чи послуг) або недиференційованого (коли збільшуються обсяги вироблюваного товару чи послуги) маркетингу.

Фермерські господарства, кооперативи та великі аграрні підприємства, що працюють в умовах ОТГ і займаються вирощуванням різних видів сільськогосподарської продукції та її первинною переробкою, мають забезпечувати внутрішній ринок і формувати експортний потенціал країни, витісняючи імпорт продовольства з Центральної Азії, Єгипту, Іспанії, Італії, Туреччини та ін. Спираючись на досвід окремих сільськогосподарських країн [4, 5], варто підкреслити, що в умовах воєнних викликів для України актуальними є перебудова логістики, забезпечення достатнього фінансування, впровадження цифрового маркетингу, e-commerce (фінансові та торгові операції, що проводяться через інтернет), брендінг, CRM-системи і просування через соціальні мережі та ін. Отже,

1. Розвиток брендингу українських агровиробників стимулюватиме імпортозаміщення продукції з інших країн, яка нині домінує на полицях вітчизняних торгівельних мереж.

2. Упровадження сертифікації та стандартів якості відповідно до національних і міжнародних вимог можливе лише за умови скоординованих і системних дій як аграрних підприємств, так і державних галузевих органів.

3. Інвестиції в цифровий маркетинг передбачають використання вебсайтів, контент-маркетингу та сторітелінгу, зокрема концепції «від поля до столу» для формування довіри й емоційної прихильності споживачів, поширення відгуків, онлайн-історій, відео- та фотоматеріалів з агровиробництва.

4. У сфері агробізнесу основним інструментом маркетингових комунікацій є взаємодія зі споживачами: отримання та аналіз зворотного зв’язку (відгуків, коментарів, критики), реагування на звернення й скарги, активна присутність у соціальних мережах, де користувачі виступають учасниками спілкування,

підтримка довгострокових стосунків лояльності через програми винагород, знижки та абонементні пропозиції.

5. Диверсифікація діяльності полягає у партнерстві в межах ланцюгів створення доданої вартості (фермери + переробні підприємства + торговельні мережі + логістичні компанії), а також у співпраці з IT-компаніями та науково-дослідними установами.

6. Сільськогосподарські працівники повинні систематично підвищувати кваліфікацію у сфері маркетингу, аналізу даних і вивчення поведінки споживачів, що сприятиме оперативній і гнучкій адаптації до змін зовнішнього середовища через ефективні організаційні механізми та зворотній зв'язок.

7. Державна підтримка аграрного сектору ускладнюється браком достовірних даних від малих фермерських господарств, що знижує ефективність довгострокових маркетингових стратегій. Разом з цим необхідно враховувати сучасні виклики: кліматичні зміни, які впливають на врожайність, політичні, економічні, соціальні, демографічні й екологічні чинники, що формують нестабільність на національному та регіональному рівнях.

Таким чином, зовнішні загрози потребують від маркетингового забезпечення аграрного бізнесу високої стійкості, здатності до швидкого відновлення після кризових ситуацій та збереження конкурентних переваг. Перспективними напрямами подальших досліджень є аналіз взаємодії агропродовольчих кластерів і вивчення впливу технологічних інновацій на підвищення прозорості та довіри в ланцюгах постачання аграрної продукції.

1. Тєлєтов О. Маркетингові підходи до підвищення стійкості та резильєнтності бізнесу в основних секторах економічної та державної діяльності у кризових умовах. *Маркетингове управління резильєнтністю бізнесу: теорія та практика в умовах євроінтеграції та глобальних викликів*: колективна монографія / За наук. редакцією проф. Н.Л. Савицької, проф. О.В. Жегус, доц. Е.В. Пахучої. – Харків: Вид-во Іванченко І.С. 2025. – 251 с. С. 163–190. https://doi.org/10.5281/zenodo.18310637 .

2. Kanellos, N., Karountzos, P., Giannakopoulos, N. T., Terzi, M. C., & Sakas. Digital Marketing Strategies and Profitability in the Agri-Food Industry: Resource Efficiency and Value Chains. *Sustainability*, 16 (14), 2024.

3. Тєлєтов О.С. Нові інформаційні технології в умовах функціонування сучасного комунікаційного інструментарію. *Маркетинг в умовах діджиталізації економіки країни* : матеріали Всеукраїнської науково-практичної інтернет-конференції (м. Полтава, 23-24 листопада 2023 року). Полтава: ПУЕТ, 2023. С. 139–141.

4. Apostolopoulos, N., Kakouris, A., Liargovas, P., & Petropoulos, D., Anastasopoulou, E. (2023). Agri-Food Enterprises and Relationship Marketing During COVID-19: A Primary Data Research through Commitment-Trust Theory. *Journal of International Food & Agribusiness Marketing*, Vol. 36, №1.

5. Inyommom, A. E., Nyiatagher, Z. T., Ocholi, A., & Eya, C. I. Marketing Strategies and Agribusinesses Performance in North-Central Nigeria: A Mediating Role of Persuasiveness. *Journal of Advance Research in Food, Agriculture and Environmental Science*, 2025.

ТКАЧОВ МАКСИМ, к.е.н., доцент**,** доцент кафедри права
Національний технічний університет «Харківський політехнічний інститут»

ПРАВОВИЙ МЕХАНІЗМ МАРКЕТИНГОВЕ ЗАБЕПЕЧЕННЯ СОЦІАЛЬНОГО РОЗВИТКУ КРАЇНИ

Сучасний етап розвитку суспільства характеризується посиленням ролі соціально орієнтованої державної політики, спрямованої на підвищення якості життя населення, забезпечення соціальної справедливості та формування стійких умов економічного зростання [1, 4, 9]. У цьому контексті важливого значення набуває використання маркетингових інструментів у процесах державного управління соціальним розвитком [2, 8]. Ефективне функціонування таких інструментів значною мірою залежить від наявності належного правового механізму, який забезпечує регулювання відносин між державою, суспільством, бізнесом та іншими учасниками соціально-економічних процесів [3].

Маркетингове забезпечення соціального розвитку країни можна розглядати як комплекс організаційних, інформаційних та управлінських заходів, спрямованих на виявлення та задоволення суспільних потреб у сфері освіти, охорони здоров'я, соціального захисту, культури та інших напрямів суспільного життя [5, 7]. На відміну від традиційного комерційного маркетингу, соціальний маркетинг орієнтований не лише на економічні результати, а насамперед на досягнення суспільно значущих цілей. Відповідно, правове регулювання такої діяльності повинно враховувати специфіку взаємодії економічних і соціальних інтересів різних суб'єктів.

Правовий механізм маркетингового забезпечення соціального розвитку країни являє собою систему нормативно-правових актів, інституційних структур, методів та інструментів державного регулювання, що спрямовані на формування сприятливого середовища для реалізації соціально орієнтованих маркетингових стратегій. Його основною функцією є створення правових умов для ефективного використання маркетингових підходів у сфері державної соціальної політики, а також забезпечення прозорості та узгодженості дій усіх учасників соціально-економічних процесів.

Важливою складовою правового механізму є нормативно-правова база, яка визначає принципи, форми та методи реалізації соціально орієнтованих маркетингових програм. До таких нормативних актів належать закони, що регулюють соціальну політику держави, розвиток освіти, охорони здоров'я, інформаційної діяльності, захист прав споживачів та інші сфери суспільного життя. Наявність узгодженої законодавчої системи дозволяє забезпечити стабільність функціонування соціальних інститутів, а також створити правові передумови для використання сучасних маркетингових технологій у державному управлінні.

Суттєву роль у формуванні правового механізму маркетингового забезпечення соціального розвитку відіграють інституційні структури, які

забезпечують реалізацію відповідних норм і правил. До таких структур належать органи державної влади, органи місцевого самоврядування, громадські організації, а також суб'єкти підприємницької діяльності, що беруть участь у реалізації соціальних програм. Взаємодія між цими інституціями створює можливості для формування ефективної системи соціального партнерства, яка сприяє узгодженню інтересів держави, бізнесу та громадянського суспільства.

Особливого значення набуває використання маркетингових інструментів у процесі формування та реалізації державних соціальних програм. До таких інструментів належать дослідження суспільних потреб, сегментація соціальних груп населення, розроблення цільових програм соціальної підтримки, формування ефективних комунікаційних стратегій та оцінювання результативності соціальних проєктів. Правове забезпечення цих процесів передбачає встановлення чітких правил використання інформації, забезпечення прозорості державних рішень та захисту прав громадян.

У сучасних умовах важливою складовою правового механізму маркетингового забезпечення соціального розвитку є регулювання інформаційного простору та комунікаційних процесів. Розвиток цифрових технологій значно розширює можливості використання маркетингових підходів у сфері соціальної політики, однак водночас створює нові виклики, пов'язані з необхідністю захисту персональних даних, запобігання поширенню недостовірної інформації та забезпечення етичних стандартів комунікації. Тому законодавство має передбачати ефективні механізми контролю та відповідальності за порушення у сфері інформаційної діяльності.

Значну роль у розвитку правового механізму маркетингового забезпечення соціального розвитку відіграє міжнародний досвід. У багатьох країнах світу соціальний маркетинг активно використовується для реалізації державних програм у сфері охорони здоров'я, екології, освіти та соціального захисту. Адаптація таких практик до національних умов дозволяє підвищити ефективність соціальної політики та забезпечити більш раціональне використання державних ресурсів. Водночас важливо враховувати особливості національної правової системи та соціально-економічного середовища.

В умовах трансформації економічної системи та посилення ролі інновацій важливим напрямом удосконалення правового механізму маркетингового забезпечення соціального розвитку є розвиток партнерських відносин між державою та бізнесом. Соціально відповідальний бізнес може виступати важливим учасником реалізації соціальних програм, надаючи фінансову, організаційну та технологічну підтримку. У цьому контексті правове регулювання має створювати стимули для участі підприємств у соціальних ініціативах, зокрема шляхом використання податкових пільг, грантових програм та інших форм державної підтримки.

Таким чином, правовий механізм маркетингового забезпечення соціального розвитку країни є складною системою взаємопов'язаних елементів,

що поєднує нормативно-правове регулювання, інституційне забезпечення та використання сучасних маркетингових інструментів у сфері державної соціальної політики. Ефективність такого механізму залежить від узгодженості дій різних суб'єктів, рівня розвитку правової системи, а також здатності держави адаптуватися до нових соціально-економічних викликів. Удосконалення правового забезпечення соціального маркетингу сприятиме підвищенню результативності соціальних програм, зміцненню довіри між державою та суспільством і формуванню умов для сталого соціального розвитку країни. Обґрунтовано необхідність удосконалення правових умов використання соціального маркетингу, розвитку партнерства між державою, бізнесом та громадянським суспільством, а також врахування міжнародного досвіду у сфері управління соціальними процесами.

1. Nagy S., Pererva P.G. Compliance principles // Universum View 9. Economics and management: conference materials. Vinnytsia: NilanLTD, 2018. P. 89-96.
2. Pererva P., Gutsan O., Diachenko T. (2017) Motivation of personnel on machine-building enterprise // Balance and Challenges, Miskolc-Lillafüred. Miskolc : Miskolci Egyetem Gazdaságtudományi Kar. O. 100-106.
3. Petro Pererva, Oleksandr Hutsan, Valerii Kobieliev, Andrii Kosenko and Volodymyr Kuchynskyi (2018). Evaluating elasticity of costs for employeemotivation at the industrial enterprises. Problems and Perspectives in Management, № 16(1), С. 124-132. DOI: 10.21511/ppm.16(1).2018.12
4. Pererva, P., Besprozvannykh, O., Tiutlikova, V., Kovalova, V., Kudina, O., & Dorokhov, O. (2019). Improvement of the Method for Selecting Innovation Projects on the Platform of Innovative Supermarket. TEM Journal, 8(2), 454-461. https://doi. org/10.18421/TEM82-19
5. Перерва, П.Г. Інноваційні технології реструктуризації промислового підприємства. Маркетинг інновацій і інновації у маркетингу: збірник тез доповідей VIII Міжнар. науково-практ. конф., 25-26 вересня 2014 р. Суми: ТОВ "ДД "Папірус", 2014. С. 119-121.
6. Kosenko O., Tkachov M., Pererva P. (2015) Economic problems of Intellectual Property // 9-th International scientific Conference "Balance and Challenges". Miskolc-Lillafüred. 2015. S. 113-124.
7. Кобєлєва Т.О.,Перерва П.Г., Ткачова Н.П. Формування кон'юнктури ринку електротехнічної продукції // Вісник Нац. ун-ту «Львівська політехніка» : зб. наук. праць. Сер. : Проблеми економіки та управління. Львів : Львівська політехніка, 2015. № 815. С. 118-125
8. Перерва П. Г. Підвищення конкурентоспроможності машинобудівних підприємств на засадах синергетичного бенчмаркінгу // Вісник Нац. ун-ту «Львівська політехніка» : зб. наук. пр. Сер. : Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення і проблеми розвитку. Львів : Львівська політехніка, 2015. № 819. С. 167–174.
9. Кобєлєва Т. О., Перерва П. Г., Романчик Т. В. Комплаєнс як фактор інноваційного розвитку підприємства. Інформація та знання в системі управління інноваційним розвитком : монографія. Розд. 5.2 / заг. ред. Ю.С.Шипуліна. Суми : Триторія, 2018. С. 205–220.
10. Лега О.В. Інтернет-торгівля: облік та оподаткування // *Причорноморські економічні студії*. №(43). 2019. С. 161-166

ТКАЧОВА НАДІЯ, к,е.н., доцент, доцент кафедри маркетингу
КЛІМОВ МАКСИМ, аспірант
Національний технічний університет «Харківський політехнічний інститут»

ОСОБЛИВОСТІ МАРКЕТИНГУ ОСВІТНІХ ПОСЛУГ ТЕХНІЧНИХ УНІВЕРСИТЕТІВ

У сучасних умовах розвитку економіки знань та посилення конкуренції на ринку освітніх послуг важливого значення набуває ефективне використання маркетингових інструментів у діяльності закладів вищої освіти[1, 5]. Особливо актуальною ця проблема є для технічних університетів, які функціонують у динамічному інноваційному середовищі та забезпечують підготовку фахівців для високотехнологічних галузей економіки [2]. Формування ефективної системи маркетингу освітніх послуг технічних університетів сприяє підвищенню їх конкурентоспроможності, залученню абітурієнтів, розвитку партнерства з бізнесом та забезпеченню високої якості підготовки інженерних кадрів [3, 9].

Маркетинг освітніх послуг технічних університетів має низку специфічних особливостей, які відрізняють його від маркетингу матеріальних товарів. Передусім освітні послуги характеризуються нематеріальністю, складністю оцінювання якості до моменту їх отримання, тривалим періодом споживання та високим рівнем довіри до закладу освіти. Крім того, освітній продукт має соціальну значущість, оскільки безпосередньо впливає на формування людського капіталу та інтелектуального потенціалу суспільства [4, 7]. У зв'язку з цим маркетинг у сфері вищої освіти повинен враховувати не лише економічні, але й соціальні, культурні та інституційні чинники.

Особливістю маркетингу технічних університетів є тісний зв'язок освітньої діяльності з науковими дослідженнями та інноваційною діяльністю. Технічні університети виступають не лише освітніми установами, але й центрами генерації нових технологій та інженерних рішень [10, 11]. Саме тому маркетинг освітніх послуг у таких університетах повинен охоплювати не тільки просування освітніх програм, але й популяризацію наукових досягнень, інноваційних розробок та результатів науково-дослідної діяльності. Це сприяє формуванню позитивного іміджу університету як інноваційного освітньо-наукового центру.

Важливою складовою маркетингової діяльності технічних університетів є проведення маркетингових досліджень ринку освітніх послуг. Такі дослідження спрямовані на аналіз потреб абітурієнтів, роботодавців та інших зацікавлених сторін. У процесі дослідження визначаються перспективні напрями підготовки фахівців, оцінюється попит на інженерні спеціальності, а також аналізуються тенденції розвитку ринку праці. Отримані результати дозволяють університетам адаптувати освітні програми до сучасних вимог економіки та забезпечувати підготовку конкурентоспроможних фахівців.

Однією з ключових особливостей маркетингу освітніх послуг технічних

університетів є орієнтація на довгострокову взаємодію зі споживачами освітніх послуг. На відміну від традиційного товарного ринку, де процес купівлі-продажу має короткостроковий характер, освітні послуги передбачають тривалу взаємодію між університетом та здобувачем освіти. У зв'язку з цим особливого значення набуває формування ефективної системи комунікації з абітурієнтами, студентами, випускниками та роботодавцями. Розвиток таких комунікацій сприяє формуванню стабільної репутації університету та підвищенню рівня довіри до освітніх програм.

Суттєвим фактором ефективності маркетингу технічних університетів є формування їхнього бренду. Бренд університету відображає його освітні традиції, наукові досягнення, якість підготовки фахівців та міжнародну репутацію. Формування сильного бренду дозволяє університетам підвищити свою впізнаваність на національному та міжнародному ринку освітніх послуг, залучати талановитих студентів та розширювати міжнародну академічну співпрацю. У цьому контексті важливу роль відіграють рейтинги університетів, участь у міжнародних освітніх програмах та реалізація спільних науково-освітніх проєктів.

У сучасних умовах значно зростає роль цифрових технологій у маркетинговій діяльності закладів вищої освіти. Використання інтернет-маркетингу, соціальних мереж, освітніх платформ та цифрових комунікацій дозволяє технічним університетам ефективніше взаємодіяти з потенційними абітурієнтами та популяризувати свої освітні програми. Цифрові інструменти маркетингу забезпечують оперативне поширення інформації про освітні можливості університету, результати наукових досліджень та досягнення студентів і викладачів.

Важливим напрямом маркетингу освітніх послуг технічних університетів є розвиток партнерських відносин із підприємствами та організаціями високотехнологічних галузей. Така співпраця дозволяє забезпечити практичну спрямованість освітніх програм, організовувати стажування студентів, залучати фахівців-практиків до освітнього процесу та підвищувати рівень працевлаштування випускників. Взаємодія університетів із бізнесом сприяє формуванню сучасних компетентностей у студентів та забезпечує відповідність освітніх програм потребам ринку праці.

Особливу роль у маркетинговій діяльності технічних університетів відіграє розвиток міжнародної освітньої співпраці. Участь у міжнародних освітніх програмах, академічна мобільність студентів та викладачів, реалізація спільних наукових проєктів сприяють підвищенню якості освіти та формуванню глобального освітнього середовища.

Таким чином, маркетинг освітніх послуг технічних університетів характеризується комплексністю, багатовимірністю та стратегічною спрямованістю. Його ефективна реалізація передбачає поєднання маркетингових досліджень, формування бренду університету, використання цифрових комунікацій, розвитку партнерських відносин із бізнесом та активної

міжнародної співпраці. Використання сучасних маркетингових інструментів дозволяє технічним університетам підвищити свою конкурентоспроможність, забезпечити високу якість освітніх послуг та сприяти підготовці фахівців, здатних ефективно працювати в умовах інноваційної економіки по відбудові економіки нашої країни.

В результаті досліджено особливості маркетингу освітніх послуг технічних університетів у сучасних умовах розвитку ринку вищої освіти. Розглянуто специфіку освітніх послуг, основні напрями маркетингової діяльності університетів, роль брендингу, цифрових комунікацій та партнерства з бізнесом.

1. Pererva P., Gutsan O., Diachenko T. (2017) Motivation of personnel on machine-building enterprise // Balance and Challenges, Miskolc-Lillafüred. Miskolc : Miskolci Egyetem Gazdaságtudományi Kar. O. 100-106.
2. Плаксієнко В.Я., Яловега Л.В., Лега О.В., Прийдак Т.Б., Мокієнко Т.В., Канцедал Н.А. Управлінський облік: навч. посібник [для студ. вищих навч. закл.] / за ред. В. Я. Плаксієнка. Полтава : ПП «Астрая», 2018. 250 с.
3. Перерва П.Г., Кобєлєва Т.О., Ткачова Н.П. Формування кон'юнктури ринку електротехнічної продукції // Вісник Нац. ун-ту «Львівська політехніка» : зб. наук. праць. Сер. : Проблеми економіки та управління. Львів : Львівська політехніка, 2015. № 815. С. 118-125
4. Nagy S., Pererva P.G. Compliance principles // Universum View 9. Economics and management: conference materials. Vinnytsia: NilanLTD, 2018. P. 89-96.
5. Kosenko O., Tkachov M., Pererva P. (2015) Economic problems of Intellectual Property // 9-th International scientific Conference “Balance and Challenges”. Miskolc-Lillafüred. 2015. S. 113-124.
6. Petro Pererva, Oleksandr Hutsan, Valerii Kobieliev, Andrii Kosenko and Volodymyr Kuchynskyi (2018). Evaluating elasticity of costs for employeemotivation at the industrial enterprises. Problems and Perspectives in Management, № 16(1), С. 124-132. DOI: 10.21511/ppm.16(1).2018.12
7. Перерва П.Г., Кобєлєва Т.О., Романчик Т.В. Комплаєнс як фактор інноваційного розвитку підприємства. Інформація та знання в системі управління інноваційним розвитком: монографія. Розд. 5.2 / заг. ред. Ю.С.Шипуліна. Суми : Триторія, 2018. С. 205–220.
8. Pererva, P., Besprozvannykh, O., Tiutlikova, V., Kovalova, V., Kudina, O., & Dorokhov, O. (2019). Improvement of the Method for Selecting Innovation Projects on the Platform of Innovative Supermarket. TEM Journal, 8(2), 454-461. https://doi. org/10.18421/TEM82-19
9. Перерва, П.Г. Інноваційні технології реструктуризації промислового підприємства. Маркетинг інновацій і інновації у маркетингу: збірник тез доповідей VIII Міжнар. науково-практ. конф., 25-26 вересня 2014 р. Суми: ТОВ "ДД "Папірус", 2014. С. 119-121.
10. Лега О.В. Інтернет-торгівля: облік та оподаткування // *Причорноморські економічні студії*. №(43). 2019. С. 161-166
11. Перерва П. Г. Підвищення конкурентоспроможності машинобудівних підприємств на засадах синергетичного бенчмаркінгу // Вісник Нац. ун-ту «Львівська політехніка» : зб. наук. пр. Сер. : Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення і проблеми розвитку. Львів : Львівська політехніка, 2015. № 819. С. 167–174.

ТКАЧУК КАТЕРИНА, здобувачка вищої освіти
Науковий керівник – **ПОНОМАРЕНКО ІГОР**, к.е.н, доцент,
доцент кафедри маркетингу
Державний торговельно-економічний університет, м. Київ

ЦИФРОВА ТРАНСФОРМАЦІЯ МАРКЕТИНГУ ПІДПРИЄМСТВА ЯК ІНСТРУМЕНТ ПІДВИЩЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ БІЗНЕСУ

У сучасних умовах розвитку економіки цифровізація виступає ключовим фактором трансформації діяльності підприємств та формування їх конкурентних переваг. Активний розвиток інформаційних технологій, зростання ролі цифрових каналів комунікації та зміна поведінки споживачів зумовили суттєві зміни у підходах до управління маркетинговою діяльністю. Традиційні маркетингові інструменти поступово трансформуються у цифрові, що дозволяє підприємствам підвищувати ефективність взаємодії з клієнтами, оптимізувати бізнес-процеси та адаптуватися до динамічного ринкового середовища.

Цифрова трансформація маркетингу передбачає інтеграцію цифрових технологій у всі етапи взаємодії підприємства зі споживачем – від дослідження ринку до формування довгострокових відносин із клієнтами. У межах концепції Marketing 4.0 відбувається поєднання традиційних та цифрових каналів комунікації, що забезпечує можливість створення персоналізованих пропозицій, підвищення рівня залучення споживачів та формування стійких конкурентних позицій підприємства [1]. В умовах посилення конкуренції цифрові інструменти маркетингу стають не лише засобом просування продукції, а й важливим елементом управління бізнес-процесами, що забезпечує підвищення якості управлінських рішень і результативності діяльності підприємства.

Цифрова трансформація маркетингу є складовою загальної цифрової трансформації підприємства та передбачає глибоке впровадження цифрових технологій у маркетингову діяльність, зміну підходів до взаємодії зі споживачами та переосмислення бізнес-процесів. Перехід до цифрово-орієнтованої моделі маркетингу супроводжується активним використанням цифрових каналів комунікації, аналітичних інструментів і технологій обробки даних, що дозволяє підвищувати рівень клієнтоорієнтованості підприємства та формувати довгострокові взаємовідносини зі споживачами. Використання аналітичних інструментів забезпечує можливість більш точного оцінювання поведінки споживачів, прогнозування попиту та прийняття обґрунтованих управлінських рішень, що сприяє підвищенню ефективності бізнес-процесів і формуванню конкурентних переваг підприємства [2].

Сучасна цифрова трансформація маркетингу передбачає використання комплексу цифрових інструментів, що забезпечують ефективну взаємодію зі споживачами та підвищення результативності маркетингової діяльності. Одним

із ключових інструментів є CRM-системи, які дозволяють накопичувати та аналізувати інформацію про клієнтів, їхню поведінку та потреби, формувати персоналізовані пропозиції та автоматизувати маркетингові процеси. Використання CRM сприяє підвищенню якості обслуговування клієнтів, оптимізації маркетингових комунікацій та зростанню ефективності управління маркетинговою діяльністю.

Важливу роль у цифровій трансформації відіграють цифрові канали комунікації, зокрема соціальні мережі, онлайн-платформи та електронна комерція, які забезпечують безперервну взаємодію зі споживачами, підвищують рівень їх залученості та сприяють формуванню позитивного іміджу підприємства. Соціальні мережі виступають ефективним інструментом просування продукції, збору зворотного зв'язку та аналізу поведінки споживачів, що дозволяє вдосконалювати маркетингову стратегію підприємства.

Суттєве значення має використання маркетингової аналітики та великих масивів даних, що забезпечує глибше розуміння поведінки споживачів, оцінювання ефективності маркетингових заходів і прогнозування попиту. Це сприяє підвищенню точності сегментації ринку, оптимізації витрат та зростанню результативності маркетингової діяльності. Важливим напрямом цифрової трансформації є автоматизація маркетингових процесів, яка дозволяє підвищити швидкість обробки інформації, зменшити вплив людського фактора та забезпечити ефективніше використання ресурсів підприємства [3].

Цифрова трансформація маркетингу виступає важливим чинником підвищення конкурентоспроможності підприємства. Використання цифрових технологій забезпечує підвищення ефективності бізнес-процесів, покращення якості взаємодії зі споживачами та формування стійких конкурентних переваг. Персоналізація маркетингових комунікацій сприяє підвищенню рівня задоволеності клієнтів і зміцненню їх лояльності, що позитивно впливає на ефективність маркетингової діяльності підприємства.

Крім того, цифрові технології забезпечують оптимізацію витрат, підвищення точності управлінських рішень та покращення комунікації зі споживачами. Підприємства отримують можливість оперативно реагувати на зміни ринкового середовища, що підвищує їх адаптивність, інноваційність та конкурентоспроможність. Таким чином, цифрова трансформація маркетингу виступає стратегічним напрямом розвитку підприємств, забезпечує підвищення ефективності їх діяльності та формування конкурентних переваг у сучасних умовах цифрової економіки.

1. Tiago M. T. P. M. B., Veríssimo J. M. C. Digital marketing and social media: Why bother? Business Horizons. 2014. Vol. 57, № 6. P. 703–708. DOI: https://doi.org/10.1016/j.bushor.2014.07.002
2. Verhoef P. C., Broekhuizen T., Bart Y., Bhattacharya A., Dong J. Q., Fabian N., Haenlein M. Digital transformation: A multidisciplinary reflection and research agenda. Journal of Business Research. 2021. Vol. 122. P. 889–901. DOI: https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2019.09.022.
3. Chaffey D., Ellis-Chadwick F. Digital Marketing: Strategy, Implementation and Practice. 7th ed. Harlow : Pearson, 2019. 576 p.

ТРИБУСОВСЬКА НАТАЛІЯ, здобувачка вищої освіти
Науковий керівник – **КОРЮГІН АНДРІЙ,** к.е.н., доцент, доцент кафедри менеджменту, економіки, статистики та цифрових технологій,
Хмельницький університет управління та права ім. Леоніда Юзькова, м. Хмельницький

ЕКОЛОГІЧНА ЛОГІСТИКА ЯК СКЛАДОВА СТАЛОГО РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА

У сучасному бізнес-середовищі, що характеризується глобалізацією, стрімким розвитком промисловості та зростанням обсягів міжнародних перевезень, логістика виступає однією із ключових складових економічної діяльності підприємств. Водночас традиційні логістичні системи зумовлюють значний негативний вплив на стан навколишнього середовища, зокрема спричиняють підвищення викидів парникових газів, формування відходів, шумове навантаження тощо. За даними Міжнародного транспортного форуму, транспортний сектор забезпечує майже 25% глобальних викидів CO_2, при цьому вантажні перевезення складають значну частку цього показника [1].

Слід зазначити, що в умовах сучасних соціально-економічних трансформацій особливої актуальності питання екологізації логістики набуває і для України. Євроінтеграційні процеси, необхідність модернізації транспортної інфраструктури, впровадження екологічних стандартів вимагають переходу до більш екологічно орієнтованих рішень. У цьому контексті «зелена» логістика є важливим інструментом зниження негативного впливу діяльності підприємств на довкілля, раціоналізації використання ресурсів та є запорукою сталого розвитку.

Концепція «зеленої» логістики виникла в середині 1990-х років і передбачає управління ланцюгами поставок спрямоване на мінімізацію негативного впливу логістичної діяльності на стан довкілля за умови забезпечення економічної ефективності та підтримання конкурентоспроможності. Вона охоплює весь цикл процесів – від постачання сировини до доставки готової продукції кінцевому споживачеві з урахуванням екологічних, економічних та соціальних аспектів [2].

«Зелена» логістика включає багато напрямів діяльності: оптимізацію транспортних маршрутів, зменшення енергоспоживання, впровадження альтернативних джерел енергії, розвиток реверсивної логістики, безпечну утилізацію відходів, а також застосування інноваційних цифрових технологій із метою забезпечення прозорості та контролю екологічного впливу [3].

Актуальність цієї теми у сучасних умовах зумовлена низкою чинників. Насамперед посилення законодавчих вимог сприяє необхідності впровадження екологічних стандартів у логістичні процеси. Зокрема, Україна задекларувала намір скоротити викиди парникових газів на 65% до 2030 року та досягти кліматичної нейтральності до 2060 року. Крім того, зростання рівня екологічної свідомості споживачів стимулює попит на «зелені» товари та послуги [4].

Зауважимо, що розвиток екологічної логістики спрямований на вдосконалення та підвищення ефективності всіх процесів логістичної системи шляхом створення замкнених ресурсних циклів. Її впровадження передбачає системний підхід, який охоплює різні функціональні сфери (див. табл.1).

Таблиця 1 - **Функціональні сфери підприємства у впровадженні зеленої логістики та інструменти її реалізації**

Сфера діяльності п-ва	Особливості впровадження принципів зеленої логістики	Інструменти та напрями реалізації
Логістика постачання	Відбір постачальників з урахуванням екологічних критеріїв та використання еко-сертифікацій і онлайн-тендерів сприяють зниженню негативного впливу на довкілля та оптимізації використання ресурсів. Стратегічні партнерства формують стійкі логістичні ланцюги.	Екологічна закупівельна політика; відбір постачальників за екологічними критеріями; використання безпечної сировини й пакування; цифровізація управління постачанням; розвиток партнерства у ланцюгах постачання.
Виробнича логістика	Модернізація технологій, роботизація та використання екологічних матеріалів зменшують відходи й енергоспоживання, а створення безпечних умов праці підсилює соціальну складову сталого розвитку.	Модернізація технологічних процесів; енергоефективні та ресурсозберігаючі технології; автоматизація виробництва; використання відновлюваних джерел енергії; інтеграція принципів циркулярної економіки.
Транспортна логістика	Оптимізація маршрутів, застосування екологічного транспорту та систем моніторингу зменшують викиди й підвищують ефективність перевезень. Спільні перевезення та використання залізничного й водного транспорту знижують екологічне навантаження.	Об'єднання вантажів; оптимізація маршрутів із застосуванням ШІ; динамічне планування з урахуванням трафіку; використання екологічного транспорту; нічні доставки; інтелектуальні транспортні системи.
Складська і розподільча логістика	Екологізація складів передбачає впровадження енергоефективних технологій, оптимізацію використання простору та ефективне управління відходами. У розподілі важливим є екологічні канали і пакування, придатного до повторного використання/переробки.	Автоматизована оптимізація завантаження складів і транспорту; системи управління складом (WMS); управління відходами та повторне використання пакування; екологічні системи доставки; використання поштоматів.
Інформаційна логістика та автоматизація	Використання цифрових технологій підвищує ефективність логістичних процесів і сприяє зменшенню екологічного впливу.	Застосування ШІ та машинного навчання; аналітика Big Data; Інтернет речей у моніторингу; хмарні технології та блокчейн для прозорості ланцюгів постачання.
Управління персоналом	Активна участь персоналу є важливою умовою реалізації зеленої логістики та формування культури екологічної відповідальності.	Навчання у сфері сталого розвитку; мотиваційні програми; інтеграція екологічних стандартів у корпоративну політику.

Джерело: сформовано автором на основі: [1; 2; 3; 4; 5].

Екологічна логістика інтегрує сучасні інноваційні технології та цифрові рішення для підвищення прозорості ланцюгів поставок і контролю екологічного впливу на всіх етапах життєвого циклу продукції. Вона виступає одним із ключових складників стратегії сталого розвитку підприємств і сприяє зміцненню їхньої довгострокової конкурентоспроможності.

Варто додати, що у дослідженні Nicoletti B., Appolloni A. обґрунтовано концепцію Logistics 5.0 як новітню парадигму розвитку логістичних систем. Автори відзначають, що інтеграція інноваційних інструментів сприяє формуванню холістичного підходу до управління ланцюгами постачання, у якому екологічна відповідальність та економічна ефективність взаємно підсилюють один одного, забезпечуючи відповідність ESG-стандартам [5].

Світові та українські компанії демонструють реальні приклади впровадження «зеленої» логістики та екологічно орієнтованих інновацій. У автомобільному секторі компанії Mercedes-Benz і Volvo випустили електричні вантажівки, що сприяє зниженню викидів CO_2, а в Україні Кременчуцький автомобільний завод працює над виробництвом власних електромобілів для вантажних перевезень [3; 4]. Також логістичні компанії, такі як DHL (програма GoGreen), UPS та Walmart, інтегрують інтелектуальні системи маршрутизації, альтернативні види палива та електромобілі. В Україні перші кроки в зеленій логістиці робить компанія PRANA у проєкті «Доставка Дружня до Довкілля», що передбачає використання екологічних матеріалів, повторну переробку упаковки та фінансову підтримку програм висадки дерев за кожну доставку [2; 4].

Отже, можна зробити висновок, що системний підхід до зеленої логістики забезпечує інтеграцію економічної ефективності, соціальної відповідальності та екологічної безпеки як важливого фактору сталого розвитку підприємств. Впровадження принципів екологічно орієнтованої логістики дозволяє підвищити ресурсну ефективність і створити додаткову економічну вартість.

Перспективи подальших досліджень полягають у комплексному вивченні інтеграції «зелених» і цифрових технологій у логістиці, оцінці ефективності моделей Logistics 5.0 у певних економічних та регуляторних умовах.

1. Solbeg. Сталий розвиток у логістиці: як технології стимулюють екологічніші ланцюги постачання. *LinkedIn Україна.* URL: https://ua.linkedin.com/pulse/sustainability-logistics-how-technology-drives-greener-supply-chains-vzf7f?tl=uk (дата звернення: 03.03.2026).
2. Кучкова О.В., Олефіренко Я. С. Сталий розвиток та «зелена» логістика: інноваційні рішення для оптимізації екологічної ефективності ланцюгів поставок. *Молодий вчений*. 2025. №3 (134), С.179-183. DOI: https://doi.org/10.32839/2304-5809/2025-3-134-2
3. Сало Я. В. «Зелена» логістика в україні: проблеми та перспективи. *Економіка та суспільство*. 2023. №47. DOI: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-47-58
4. Дорош О. І., Огерчук Ю. В., Пліш Ю. В. Проблеми та перспективи розвитку зеленої логістики. *Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення та проблеми розвитку.* 2024. № 2 (12). С. 286–295. DOI: https://doi.org/https://doi.org/10.23939/smeu2024.02.286
5. Nicoletti B., Appolloni A. Green Logistics 5.0: a review of sustainability-oriented innovation with foundation models in logistics. *European Journal of Innovation Management*. 2024. №27 (9). P. 542-561. DOI:10.1108/EJIM-07-2024-0787

ТЮТЮННИК СВІТЛАНА, к.е.н., доцент,
професор кафедри обліку і оподаткування,
ТЮТЮННИК ЮРІЙ, к.е.н., доцент,
професор кафедри фінансів, економічних досліджень і туризму,
САЛИГА ОЛЕКСАНДР, здобувач вищої освіти ступеня доктора філософії,
Полтавський державний аграрний університет, м. Полтава

ОЦІНКА ЛОГІСТИЧНИХ ВИТРАТ У СИСТЕМІ УПРАВЛІННЯ ФІНАНСОВИМИ РЕЗУЛЬТАТАМИ ПІДПРИЄМСТВА: ВИКЛИКИ ВІЙНИ ТА СТРАТЕГІЯ СТАЛОГО РОЗВИТКУ

В умовах сучасної глобальної нестабільності, трансформації світових ланцюгів постачання та стрімкого зростання вартості енергоресурсів, логістика перестає бути лише технічною функцією забезпечення перевезень і стає стратегічним інструментом управління фінансовою стійкістю. Повномасштабне вторгнення РФ та руйнування звичних інфраструктурних зв'язків призвели до того, що логістична складова у собівартості української продукції зросла до 30-40%, що робить її оцінку критично важливою для виживання бізнесу [3]. Актуальність дослідження підсилюється переходом компаній від моделі «Точно в строк» (Just-in-Time) до стратегії «Про всяк випадок» (Just-in-Case). Якщо перша орієнтована на граничну мінімізацію витрат, то друга передбачає формування страхових резервів для виживання бізнесу під час критичних збоїв, що є життєво необхідним у воєнних умовах.

Оцінка логістичних витрат у сучасній системі управління фінансовими результатами підприємства потребує переходу від узагальненого обліку до точного функціонального аналізу, оскільки традиційні методи часто «розмивають» видатки по загальних статтях. Оптимізація логістичної складової дозволить не лише зменшити собівартість, а й підвищити швидкість обороту капіталу, що є критичним для бізнесу в умовах воєнного дефіциту ліквідності. Для вирішення цієї проблеми пропонується впровадження методу Activity-Based Costing (ABC), який фокусується на ресурсній місткості кожної дії [2]. Математична модель розрахунку за цим методом базується на визначенні ставки чинника витрат C_{DR} як відношення сукупної вартості залучених ресурсів $\sum Ri$ до загального обсягу виконаних операцій:

$$C_{DR} = \frac{\sum_{i=1}^{n} Ri}{Qact}, \quad (1)$$

де $\sum Ri$ – сукупна вартість ресурсів (оплата праці, електроенергія, амортизація, обладнання), залучених до виконання конкретної операції;

$Qact$ – загальний обсяг виконаних операцій за певний періоди (кількість замовлень, відібраних рядків, палето-місць або кілометрів пробігу).

Відповідно, повна логістична собівартість обслуговування конкретного замовлення L_{total} визначається як сума вартостей усіх спожитих ним операцій:

$$L_{total}=\sum_{j=1}^{m}(C_{DRj}\times q_j), \quad (2)$$

де q_j – кількість одиниць j-операції, що була фактично витрачена на замовлення.

Такий підхід дозволяє виявити «збиткових» клієнтів або товари, логістика яких забирає весь маржинальний прибуток, що особливо важливо під час воєнної інфляції та дефіциту ресурсів. Метод ABC рахує операційні витрати, але його можна підсилити концепцією сукупної вартості володіння ресурсом. Оцінка витрат повинна включати не лише прямі логістичні витрати, але й «приховані» витрати, пов'язані з низькою якістю логістичного сервісу (рекламації, повернення, штрафи за несвоєчасну доставку). У зв'язку з цим, для поглиблення аналізу за методом ABC доцільно впровадити облік витрат за життєвим циклом замовлення (TCO), що дозволяє оцінити прихований вплив логістичних збоїв на підсумковий фінансовий результат (EBITDA), враховуючи вартість втрачених можливостей (Opportunity Costs).

Для підвищення точності фінансового планування в умовах воєнної економіки, підприємству доцільно провести ревізію чинників витрат. Заміна традиційних обсягових показників (наприклад, вага вантажу) на транзакційні (кількість операційних циклів або людино-години на небезпечних ділянках) дозволяє більш об'єктивно розподіляти накладні витрати та уникати викривлення собівартості

Паралельно з цим, управління фінансовими результатами неможливе без оптимізації запасів, які фактично є «замороженими» грошима. Якщо їх забагато – капітал не працює, якщо замало – підприємство зазнає збитків через дефіцит. Для пошуку ідеального балансу використовується модель Economic Order Quantity (EOQ), яка визначає оптимальний розмір замовлення для мінімізації сумарних витрат:

$$EOQ = \sqrt{2 * D * S \div H}\ , \quad (3)$$

де D – річний попит;
S – витрати на одне замовлення;
H – вартість зберігання одиниці товару.

У моделі EOQ стандартні витрати на зберігання (H) у воєнний час повинні включати премію за ризик. У зв'язку з цим формулу 3 варто доповнити коефіцієнтом імовірності переривання ланцюга постачання. Витрати на зберігання одиниці товару (H) включатимуть не лише оренду та амортизацію, а й вартість страхування мілітарних ризиків та витрати на забезпечення фізичної безпеки об'єктів (укриття, автономне живлення). Отже, в умовах війни параметр H у моделі EOQ трансформується у вартість утримання страхового запасу (Safety Stock Cost), де враховується ціна можливого простою виробництва через затримку поставок. Це зміщує «золоту середину» в бік збільшення обсягу замовлення, що математично підтверджує перехід до стратегії Just-in-Case.

Логіка моделі полягає у знаходженні «золотої середини» між високими витратами на часте транспортування та надмірними витратами на утримання переповненого складу. У контексті викликів війни та стратегії сталого розвитку, інтеграція методів ABC та EOQ стає фундаментом фінансової стійкості, дозволяючи підприємству мінімізувати логістичні ризики, вивільняти обігові кошти та адаптувати операційну модель до вимог екологічної та економічної раціональності.

Паралельно з операційною ефективністю, сучасна оцінка витрат має базуватися на принципах сталого розвитку (ESG) [1]. Впровадження «зеленої» логістики, зокрема оптимізація маршрутів за допомогою штучного інтелекту, дозволяє знизити викиди CO2 та одночасно скоротити витрати на паливо на 15-20%. Відбудова зруйнованих об'єктів за стандартами енергоефективності забезпечує довгострокову автономність бізнесу під час блекаутів та відкриває доступ до пільгового європейського фінансування.

Економічна доцільність такого підходу підтверджується тим, що навіть незначне зниження логістичних витрат на 10-13% може забезпечити приріст чистого прибутку (EBITDA) на понад 15-20% завдяки ефекту фінансового важеля. Цифровізація логістичних процесів (впровадження TMS та WMS систем) дозволяє автоматизувати розрахунок C_{DR} для кожної операції, перетворюючи статичну оцінку витрат на динамічну модель управління прибутковістю. Це забезпечує прозорість логістичних витрат для інвесторів, що є обов'язковою вимогою ESG-звітності в межах євроінтеграційних процесів.

У підсумку, інтегрована система оцінки, що поєднує точність методу ABC, математичне моделювання запасів через формулу EOQ та принципи сталого розвитку, трансформує логістику з центру видатків у потужний центр прибутку.

Інтеграція методів ABC та EOQ у систему управління фінансовими результатами дозволяє трансформувати логістику з центру витрат на інструмент стратегічного розвитку. Математично обґрунтована оцінка кожної операції через ставку C_{DR} та оптимізація партій поставок за моделлю EOQ створюють необхідний запас фінансової міцності.

У контексті стратегії сталого розвитку це забезпечує не лише економічну виживаність під час війни через вивільнення обігового капіталу, а й соціально-екологічну відповідальність: раціональне використання складських площ, мінімізація паливних витрат та скорочення логістичного «сліду» стають запорукою довгострокової конкурентоспроможності підприємства на шляху до євроінтеграції. Це дозволяє українським підприємствам не лише вистояти в умовах війни, а й сформувати надійний фундамент для післявоєнної відбудови та успішної інтеграції в європейський економічний простір.

1. Кібік О.М., Хаймінова Ю.В., Чумаченко І.Є. Управління логістичними витратами в системі забезпечення сталого розвитку. *Інфраструктура ринку.* 2021. Випуск 57. С. 33-39. DOI: https://doi.org/10.32843/infrastruct57-4.

2. Самодай В.П., Донський М.Л., Гладун М.В. Оптимізація управління логістичними витратами в діяльності підприємств. *Економіка та суспільство.* 2023. Випуск №55. DOI: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-55-34
3. Шишкін В.О., Онищенко О.А., Зевенко Д.В. Ефективність прийняття управлінських рішень в умовах воєнного стану для забезпечення стійкості економіки логістичних систем вітчизняних підприємств. *Сталий розвиток економіки.* 2025. №4(55). С. 197-205. DOI: https://doi.org/10.32782/2308-1988/2025-55-27.

ХОЛОДНА ЮЛІЯ, к. е. н., доцент
кафедри міжнародної торгівлі, митної справи та фінансових технологій
КІРСАНОВА ВАЛЕРІЯ здобувач вищої освіти
Харківський національний економічний університет імені Семена Кузнеця

УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ МИТНОГО КОНТРОЛЮ ТА АУДИТУ ДЛЯ ПРОТИДІЇ КОНТРАБАНДІ В УМОВАХ ЦИФРОВІЗАЦІЇ

Забезпечення економічної безпеки України в умовах глобалізації та інтеграції до європейського економічного простору вимагає кардинального перегляду підходів до митної справи. Контрабанда та тіньові схеми імпорту не лише завдають значних збитків державному бюджету у вигляді недоотриманих митних платежів та податків, але й суттєво деформують конкурентне середовище на внутрішньому ринку, ставлячи прозорий бізнес у нерівні умови. Враховуючи європейський досвід, фокус митних органів поступово зміщується з тотального фізичного контролю на кордоні у бік документального контролю, ризик-менеджменту та митного аудиту на основі цифрових технологій [1].

Одними з провідних дослідників у сфері митної політики, митного аудиту та протидії митним правопорушенням є: П. В. Пашко, І. Г. Бережнюк, О. П. Гребельник, В. В. Ченцов, О. В. Ковальчук, А. В. Мазур. Праці цих науковців формують підґрунтя для подальшого аналізу та вироблення практичних рекомендацій щодо адаптації системи митного контролю України до сучасних викликів, зокрема в контексті цифровізації митних процедур, впровадження європейських стандартів електронного постаудиту (е-аудиту) та застосування інноваційних підходів у боротьбі з контрабандою [2].

Для системного розуміння напрямів удосконалення митного контролю варто виокремити основні схеми «сірого» імпорту, з якими стикається держава. Найбільш поширеними серед них є: маніпуляції з митною вартістю товарів (інвойсування через офшорні компанії-прокладки), підміна кодів УКТ ЗЕД (декларування високомаржинальних товарів під виглядом дешевої сировини), фіктивний транзит (так званий «перерваний транзит», коли товар, заявлений до транзиту, залишається на території України без сплати податків), а також приховування реальних обсягів вантажу.

Традиційна система митного контролю, яка значною мірою спиралася на паперовий документообіг та «ручні» перевірки, виявилася надзвичайно вразливою до таких схем, оскільки створювала широкі можливості для корупційних проявів. Впровадження цифрових інструментів дозволяє кардинально змінити філософію митної справи. Як свідчить європейський досвід, ефективна протидія контрабанді досягається шляхом поступового зменшення частки фізичних оглядів безпосередньо в пунктах пропуску на користь дистанційного електронного постаудиту та автоматизованого аналізу ризиків (див. рис. 1).

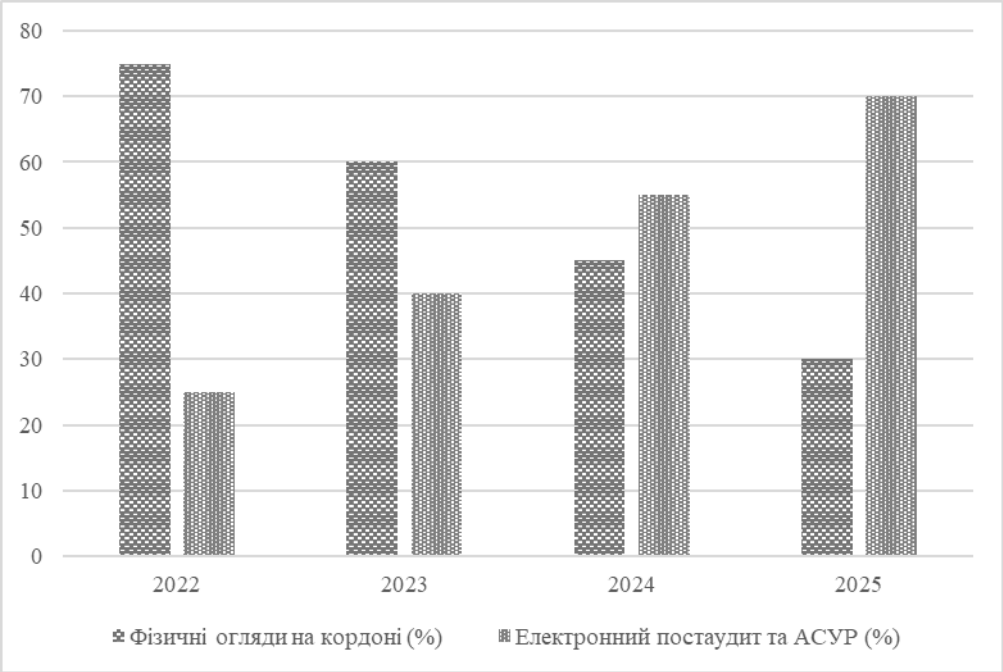


Рисунок 1. **Динаміка зміни форм митного контролю в умовах цифровізації в період з 2022 – 2025 рр.**

Ключовим напрямом удосконалення системи митного контролю є модернізація Автоматизованої системи управління ризиками (АСУР). Використання алгоритмів інтелектуального аналізу великих даних (Big Data) дозволяє системі автоматично зіставляти інформацію з електронних митних декларацій із базами даних Державної податкової служби, банківських установ та міжнародних реєстрів. Це дає змогу в режимі реального часу виявляти розбіжності між обсягами імпортованої продукції та її подальшою реалізацією на внутрішньому ринку, що є головним маркером контрабанди [3].

Революційним кроком у системі цифрового контролю стало повноцінне приєднання України до Конвенції про процедуру спільного транзиту та впровадження європейської системи NCTS (New Computerised Transit System). Ця система дозволяє обмінюватися митною інформацією з 35 країнами Європи ще до того, як вантаж перетне український кордон. Такий попередній обмін даними унеможливлює підміну супровідних документів (інвойсів) на кордоні, оскільки українські митники бачать реальну вартість та номенклатуру товару, задекларовану ще в країні відправлення [4].

Додатковим інструментом цифрового контролю є застосування електронних смарт-пломб з інтегрованими GPS-трекерами. Їх використання в рамках спільного транзиту забезпечує безперервний моніторинг місцезнаходження вантажівки та миттєво сигналізує на пульт диспетчера про несанкціоноване відкриття вантажного відсіку або відхилення від маршруту, що ліквідує схеми вивантаження контрабанди в дорозі.

На етапі контролю після випуску товарів (постаудиту) особливого значення набуває впровадження системи електронного аудиту (е-аудиту) та

використання стандартного аудиторського файлу (SAF-T UA). Цифровізація бухгалтерського та управлінського обліку підприємств-імпортерів створює можливості для глибокого дистанційного митного контролю [5]. Митні аудитори отримують змогу за допомогою спеціального програмного забезпечення автоматично перевіряти ланцюги постачання, аналізувати фінансові транзакції та встановлювати кінцевих бенефіціарів зовнішньоекономічних угод. Це зводить до мінімуму адміністративний тиск на прозорий («білий») бізнес, оскільки перевірки призначаються виключно тим суб'єктам, чиї цифрові сліди містять ознаки порушень.

Крім того, перспективним напрямом є впровадження технології блокчейн для захисту товаросупровідних документів від підробки. Запис кожного етапу митного оформлення у незмінний цифровий реєстр гарантує достовірність даних, що використовуватимуться під час подальшого митного аудиту.

Отже, удосконалення митного контролю та аудиту в умовах цифровізації полягає у системному переході від фрагментарних фізичних перевірок до створення єдиної аналітичної IT-екосистеми. Інтеграція міжнародної системи NCTS, впровадження електронного постаудиту (SAF-T), смарт-пломб та автоматизованої оцінки ризиків на базі АСУР дозволяють мінімізувати вплив людського фактора. Це не лише підвищує прозорість контрольних процедур і стимулює розвиток доброчесної конкуренції, але й формує надійний, технологічно досконалий механізм протидії контрабанді на всіх етапах міжнародних ланцюгів постачання.

1. Митний кодекс України. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/4495-17#Text (дата звернення: 06.03.2026).
2. Ковальчук О. В. Трансформація митного аудиту в умовах цифровізації економіки. *Облік і фінанси*. 2024. № 1. С. 55–62. URL: https://doi.org/10.33146/2307-9878-2024-1(103)-55-62&authuser=2 (дата звернення: 06.03.2026).
3. Автоматизована система митного оформлення та управління ризиками. *Офіційний портал Державної митної служби України*. URL: https://customs.gov.ua/en/ (дата звернення: 06.03.2026).
4. Бережнюк І. Г., Невінгловський В. В. Цифровізація митних процедур (NCTS) як інструмент забезпечення економічної безпеки держави. Економіка та держава. 2024. № 2. С. 43–48. (дата звернення: 09.03.2026).
5. Пашко П. В. Постаудит як сучасний інструмент митного контролю в Україні. *Економіка, управління та адміністрування*. 2024. № 4. С. 110–116. URL: https://ema.ztu.edu.ua/ (дата звернення: 9.03.2026).

ЦИГАНКОВА ЄВГЕНІЯ, здобувачка вищої освіти,
Науковий керівник – **СТАМАТ ВІКТОРІЯ,** к.е.н., доцент,
доцент кафедри менеджменту, бізнесу та адміністрування,
Миколаївський національний аграрний університет, м. Миколаїв

ПРОЗОРІСТЬ БРЕНДІВ: ШЛЯХИ ФОРМУВАННЯ ТА ВПЛИВ НА ЛОЯЛЬНІСТЬ СПОЖИВАЧІВ

У сучасних умовах розвитку глобальної економіки, цифровізації бізнес-процесів та стрімкого поширення інформаційних технологій прозорість брендів стає однією з ключових передумов формування довіри та забезпечення довгострокової лояльності споживачів. Якщо раніше компанії могли контролювати інформаційний простір навколо себе, то сьогодні будь-яка діяльність бренду швидко стає предметом суспільного обговорення. Соціальні мережі, онлайн-платформи, блоги та незалежні медіа створили середовище, у якому приховування інформації або маніпуляції можуть призвести до серйозних репутаційних втрат. За таких умов прозорість перестає бути добровільною ініціативою та перетворюється на стратегічну необхідність, оскільки від рівня відкритості компанії безпосередньо залежить сприйняття бренду і його конкурентоспроможність на ринку.

Прозорість бренду можна визначити як рівень відкритості компанії щодо своєї діяльності, принципів управління, виробничих процесів, цінової політики, екологічного та соціального впливу. Вона охоплює чесність у рекламних повідомленнях, доступність достовірної інформації про походження продукції, умови її виробництва, використання ресурсів, взаємодію із зацікавленими сторонами, а також готовність компанії визнавати власні помилки та демонструвати конкретні дії щодо їх усунення. Важливим є те, що прозорість не обмежується лише публікацією даних - вона передбачає комплексну відкритість у всіх аспектах бізнесу: від внутрішньої організації до зовнішніх комунікацій зі споживачами та партнерами.

Особливе значення прозорість набуває у сфері маркетингових комунікацій, оскільки саме через них формується первинне сприйняття бренду та очікування споживачів. Прозорість у маркетингових комунікаціях є критично важливою для формування довіри між компанією та споживачами. Водночас проблеми, пов’язані з прозорістю, можуть включати:

- складність інформації: багато маркетингових кампаній містять технічну або спеціалізовану інформацію, що робить її важкою для розуміння споживачами. Це може призвести до неправильних висновків або неправильного використання продукту;
- непрозорість умов продажу, таких як політики повернення або гарантії, може призвести до розчарування споживачів і підриву довіри до бренду;
- відсутність чіткої політики щодо обробки та зберігання даних може викликати побоювання щодо конфіденційності [1].

Усунення зазначених проблем потребує системного підходу до організації

маркетингових комунікацій. Насамперед йдеться про адаптацію інформації до рівня сприйняття цільової аудиторії, використання зрозумілої мови, чіткої структури повідомлень та відмову від маніпулятивних прийомів. Компанії повинні забезпечувати доступність повної інформації про умови придбання товару, процедури повернення, гарантійні зобов'язання та можливі обмеження. Важливо, щоб ключові умови не приховувалися у примітках дрібним шрифтом, а були чітко донесені до споживача ще на етапі прийняття рішення про покупку. Одним із ключових шляхів формування прозорості є ефективна та відкрита комунікація. Сучасні бренди активно використовують цифрові канали для діалогу зі споживачами, надають роз'яснення щодо змін у продуктах, публічно реагують на скарги та запити. Наприклад, компанія Coca-Cola регулярно оприлюднює звіти про сталий розвиток, розкриває інформацію щодо використання водних ресурсів, переробки упаковки та скорочення викидів. Така практика демонструє прагнення бренду до відповідальності перед суспільством і підвищує рівень довіри з боку споживачів [2].

Важливим аспектом прозорості є відкритість ланцюгів постачання. Сучасні споживачі дедалі частіше цікавляться, де і за яких умов виготовляється продукція, чи дотримуються виробники стандартів праці, чи не порушуються права людини. Компанії, які публікують інформацію про своїх постачальників, результати аудиту виробництва та сертифікацію продукції, формують додаткову конкурентну перевагу.

Не менш важливою складовою є прозора цінова політика. У періоди економічної нестабільності або інфляційних процесів споживачі особливо чутливо реагують на зміну цін. Пояснення структури вартості товару, аргументація підвищення ціни через зростання витрат на сировину чи логістику дозволяє зберегти довіру та уникнути звинувачень у недобросовісності.

Іншим важливим напрямом є екологічна та соціальна звітність. Зростання екологічної свідомості населення стимулює компанії до відкритого інформування про свій вплив на довкілля та суспільство. Публікація звітів про екологічний та соціальний вплив, декларування цілей зі зменшення викидів, переходу на відновлювані джерела енергії та впровадження програм соціальної підтримки працівників стають невід'ємною частиною бренд-стратегії. Так, компанія Apple активно висвітлює ініціативи щодо досягнення вуглецевої нейтральності, використання перероблених матеріалів у продукції та скорочення екологічного сліду. Прозорість у цьому напрямі формує позитивний імідж бренду серед споживачів, які орієнтуються на етичне споживання [3].

Прозорість безпосередньо впливає на формування лояльності споживачів. Лояльність проявляється у повторних покупках, готовності рекомендувати бренд іншим, стійкості до конкурентних пропозицій та підтримці компанії у кризових ситуаціях. Основою лояльності є довіра, а довіра виникає тоді, коли споживач переконаний у чесності та відкритості бренду. Прозора комунікація зменшує рівень невизначеності, формує позитивні емоції та сприяє емоційній прив'язаності до компанії.

Разом із тим, впровадження прозорості супроводжується певними викликами. Серед них - ризик розкриття комерційної таємниці, додаткові витрати на аудит і підготовку звітності, можливість критичного аналізу з боку громадськості. Окремою проблемою є явище «greenwashing», коли компанії декларують екологічну відповідальність без реальних підтверджених дій [4]. Крім того, сучасні тенденції розвитку цифрового маркетингу дозволяють брендам застосовувати додаткові інструменти прозорості. Наприклад, інтерактивні платформи для зворотного зв'язку, мобільні додатки з інформацією про походження продукції, сервіси відстеження стану замовлень і відкриті рейтинги постачальників. Впровадження таких практик дозволяє не лише інформувати споживачів, а й формувати активну взаємодію та спільноту навколо бренду, що підвищує рівень довіри та лояльності [5].

Отже, прозорість брендів у сучасному маркетинговому середовищі є не лише етичним принципом, а стратегічним інструментом управління довірою та лояльністю споживачів. Вона формується через відкриту комунікацію, екологічну та соціальну відповідальність, прозорість ланцюгів постачання, чесну цінову політику та сучасні цифрові інструменти взаємодії. У довгостроковій перспективі саме прозорість забезпечує стійкий розвиток компанії, зміцнює її репутацію та формує міцні відносини зі споживачами, що є запорукою успіху в умовах сучасної конкурентної економіки.

1. Коневич С. П., Дзьоба О. Г. Проблеми етики та прозорості в маркетингових комунікаціях. Маркетинг і логістика в системі менеджменту: виклики цифрової глобалізації : тези доп. XV Міжнар. наук.-практ. конф. (м. Львів, 17–18 жовт. 2024 р.). С. 191. URL : https://science.lpnu.ua/sites/default/files/attachments/2024/oct/36215/abstractsoftheconferenceml20241111.pdf
2. Звіт зі сталого розвитку системи компаній Coca-Cola в Україні, 2019. URL: https://ua.coca-colahellenic.com/content/dam/cch/ua/documents/a-more-sustainable-future/Sust%20report%202019_FINAL.pdf
3. Apple - Environment // Apple Inc. URL: https://www.apple.com/environment/
4. Махальц Ф. Грінвошинг – розпізнавання та уникнення ризиків. URL: https://www.dqsglobal.com/uk/doslidzhujte/blog/zelene-vidmivannya-rozpiznavannya-ta-uniknennya-rizikiv.
5. Стамат В.М., Побережець Г. С., Успаська О.І Формування бренд-комунікацій нового покоління в умовах глобалізації. *Modern Economics*. 2025. № 50(2025). С. 241-250. DOI: https://doi.org/10.31521/modecon.V50(2025)-32.

ЧАПЛІНСЬКИЙ ЮРІЙ, к.е.н., доцент,
доцент кафедри маркетингу, інновацій та регіонального розвитку
ЧАПЛІНСЬКА КАТЕРИНА, здобувачка вищої освіти,
Чернівецький національний університет імені Юрія Федьковича, м.Чернівці

ПОРІВНЯЛЬНИЙ АНАЛІЗ ВИТРАТНОГО ТА ЦІННІСНОГО (МАРКЕТИНГОВОГО) ПІДХОДІВ ДО ЦІНОУТВОРЕННЯ

Історично у теорії та практиці управління склалися два фундаментально різних підходи щодо встановлення цін, які визначають особливості прийняття рішень у сфері маркетингового ціноутворення. Розуміння їх сутності, внутрішньої логіки, інструментарію, а також переваг і недоліків є ключовою передумовою побудови ефективної цінової політики підприємства, здатної забезпечити як короткострокову прибутковість, так і довгострокову конкурентоспроможність.

Перший підхід традиційно пов'язується з витратним підходом до ціноутворення, коли ціна формується на основі виробничих і комерційних витрат із додаванням певної норми прибутку. У межах цього підходу домінує внутрішня логіка підприємства: першочергово аналізуються собівартість продукції, структура витрат, необхідний рівень рентабельності, після чого визначається кінцева ціна. Така модель мислення характерна для виробничо-орієнтованих підприємств, для умов відносно стабільного попиту або недостатньо розвиненої конкуренції. Вона забезпечує передбачуваність фінансових результатів і відносну простоту розрахунків, однак часто ігнорує ринкові сигнали, зокрема рівень сприйняття цінності товару споживачем та дії конкурентів.

Другий підхід ґрунтується на ринковій або маркетинговій логіці формування ціни, де відправною точкою є не витрати виробника, а сприйнята споживачем цінність товару чи послуги та поточна кон'юнктура ринку. У цьому випадку підприємство орієнтується на попит, конкурентне середовище, еластичність ціни, позиціонування бренду та поведінкові характеристики цільової аудиторії. Витрати при цьому розглядаються як обмежувальний фактор, але не як первинна база для встановлення ціни. Такий підхід передбачає глибокі маркетингові дослідження, сегментацію ринку, аналіз споживчих переваг і активне управління ціновим сприйняттям. Його перевагою є більша гнучкість та здатність формувати додану вартість через бренд, сервіс або дизайн, однак він потребує значно складнішого аналітичного забезпечення та стратегічного бачення.

Витратна модель сформувалася в умовах домінування виробничої концепції управління, коли дефіцит пропозиції дозволяв підприємствам концентруватися переважно на обсягах випуску продукції. У таких умовах ринок мав відносно пасивний характер, а споживачі пристосовувалися до існуючих товарів. Ціна розглядалася як механізм відшкодування витрат і забезпечення нормативної прибутковості.

Філософія «зсередини-назовні» означає, що першочерговим є забезпечення економічної доцільності виробництва. Управлінська логіка зводиться до послідовного проходження етапів: розроблення продукту, визначення його технічних параметрів, організація виробничого процесу, розрахунок собівартості, встановлення націнки. Лише після цього підприємство виходить на ринок із готовою пропозицією. Споживач у цій моделі фактично виступає завершальною ланкою ланцюга, а не його відправною точкою.

Важливо підкреслити, що в межах цього підходу поняття «цінність» не має самостійного аналітичного статусу. Воно часто підміняється категорією «якість», визначеною виробником, а не сприйнятою клієнтом. Відповідно, маркетинг відіграє роль інструмента переконання, а не стратегічного координатора.

Метод «витрати плюс» є класичним прикладом алгоритмізації процесу ціноутворення. Він знижує рівень невизначеності та полегшує планування фінансових потоків. На великих підприємствах із розгалуженою структурою управління цей підхід сприяє стандартизації процедур і спрощує контроль. Метод цільової норми прибутку дозволяє інтегрувати фінансове планування з інвестиційною стратегією, забезпечуючи досягнення заданого показника рентабельності. При тому одним із вагомих недоліків витратного методу є те, що в більшості галузей неможливо визначити собівартість одиниці продукції до визначення ціни, оскільки питомі витрати змінюються разом із обсягами виробництва, які знаходяться в залежності від попиту, залежного, своєю чергою, від цін [1].

Надмірна орієнтація на витрати може призводити до стратегічної інерції. Підприємство ризикує втратити чутливість до змін у поведінці споживачів, технологічних інновацій та дій конкурентів. В умовах глобалізації та цифровізації, коли інформація про альтернативні пропозиції доступна миттєво, ігнорування ринкових сигналів стає критичним фактором ризику. Особливо небезпечним є ефект зростання собівартості при зменшенні обсягів виробництва. Якщо підприємство намагається компенсувати падіння попиту шляхом підвищення ціни, воно може спровокувати подальше скорочення продажів. Такий механізм здатний спричинити системну кризу бізнес-моделі. Крім того, орієнтація виключно на витрати часто знижує мотивацію до створення унікальних конкурентних переваг, оскільки основним інструментом залишається економія ресурсів.

Проте, витратний метод формування ціни залишається основою для формування базової ціни товару, обґрунтування обсягів виробництва продукції та її просування на ринку [2, с. 162].

Ціннісний (маркетинговий) підхід виник як відповідь на насичення ринків і зростання ролі нематеріальних активів. У сучасній економіці значна частина вартості продукту формується не матеріальними компонентами, а брендом, сервісом, досвідом споживання та емоційними асоціаціями. Саме тому орієнтація на сприйману цінність стала визначальним чинником

конкурентоспроможності.

Логіка «ззовні-всередину» передбачає, що підприємство спочатку досліджує споживача: його мотивацію, очікування, рівень доходів, культурні особливості. На основі цього аналізу формується концепція товару та визначається допустимий рівень ціни. Таким чином, виробнича стратегія адаптується до ринкових вимог, а не нав'язує їм власні параметри. Сприймана цінність є комплексною категорією, що включає функціональні, емоційні та соціальні вигоди. Вона формується під впливом дизайну, комунікацій, досвіду взаємодії з брендом. Тому ціна в межах ціннісного підходу виконує роль маркера позиціонування. Висока ціна може сигналізувати про преміальність, інноваційність або унікальність, тоді як низька - про доступність і масовість.

Методи, що застосовуються в межах цього підходу, передбачають активне використання аналітичних інструментів: моделювання попиту, аналізу чутливості до ціни, тестування різних сценаріїв.

Розширюючи перелік переваг, варто відзначити здатність ціннісної моделі забезпечувати стратегічну гнучкість. Підприємство може оперативно коригувати пропозицію відповідно до змін у поведінці споживачів. Крім того, створення високої сприйманої цінності дозволяє уникати прямої цінової конкуренції та формувати довгострокову лояльність.

Разом з тим, складність цього підходу полягає у високій залежності від якості маркетингової інформації. Помилки в оцінці готовності платити або у визначенні ключових факторів цінності можуть призвести до невідповідності між ціною та очікуваннями ринку. Тому ефективна реалізація ціннісної парадигми потребує розвиненої аналітичної інфраструктури та міжфункціональної координації.

Узагальнюючи, можна констатувати, що витратний підхід забезпечує стабільність і контроль, але обмежує стратегічну гнучкість. Ціннісний підхід, навпаки, відкриває можливості для інновацій та формування доданої вартості, однак вимагає складнішої системи управління. Вибір домінуючого підходу визначає характер конкурентної боротьби: або через мінімізацію витрат, або через максимізацію сприйманої цінності. У сучасних умовах ефективна стратегія часто поєднує елементи обох моделей. Проте саме ціннісна орієнтація дедалі частіше стає основою довгострокового розвитку, оскільки дозволяє підприємству не лише реагувати на зміни ринку, а й активно формувати їх, створюючи нові стандарти якості та споживчого досвіду.

1. Василькова Н. В., Антонченко М. Ю., Равікович І. Є., Пилипчук В. П. Особливості стратегічного ціннісно-орієнтованого ціноутворення на ринку промислових товарів // Актуальні питання економічних наук. 2025. № 7. DOI: https://doi.org/10.5281/zenodo.14878276 (дата звернення: 11.02.2026).

2. Руденко І. В., Мельничук М. О., Кунічева Т. П. Обґрунтування прийняття рішень з ціноутворення з урахуванням можливостей управління витратами // Бізнес-інформ. 2024. № 2. С. 159–165. URL: https://www.business-inform.net/export_pdf/business-inform-2024-2_0-pages-159_165.pdf (дата звернення: 1.02.2026).

ЧЕКАН ОЛЬГА, здобувачка вищої освіти
Науковий керівник – **ПОНОМАРЕНКО ІГОР**, к.е.н, доцент,
доцент кафедри маркетингу
Державний торговельно-економічний університет, м. Київ

ЗНАЧЕННЯ ІНТЕРНЕТ-МАРКЕТИНГУ ДЛЯ ПІДВИЩЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА

У сучасному контексті розвитку цифрової економіки інтернет-маркетинг стає вирішальним для забезпечення конкурентоспроможності бізнесу. Швидка цифровізація бізнес-процесів, активне впровадження інформаційних технологій та зміни в поведінці споживачів вимагають переосмислення традиційних підходів до маркетингу в усьому секторі. У таких умовах бізнес змушений адаптуватися до нових реалій ринку, де ключовими факторами успіху є швидкість обміну інформацією, персоналізована взаємодія та ефективне використання цифрових каналів комунікації.

Інтернет-маркетинг виступає мостом між компанією та її цільовою аудиторією. У той час як традиційні методи просування обмежені географічними межами, цифрові канали дозволяють вийти на глобальний ринок. Суть полягає у використанні комбінації технологій, інструментів та стратегій, спрямованих на залучення, утримання та розвиток відносин з клієнтами. Важливою особливістю сучасного інтернет-маркетингу є його інтегрований характер, тобто він передбачає об'єднання різних каналів комунікації в єдину скоординовану систему [1].

Інтернет-маркетинг стає особливо актуальним для українського бізнесу, що працює в умовах економічної нестабільності, жорсткої конкуренції та обмежених фінансових ресурсів. У таких умовах цифрові технології стають ключовим фактором забезпечення конкурентоспроможності, оскільки вони дозволяють компаніям скорочувати маркетингові витрати, розширювати свої ринки збуту та підвищувати ефективність управлінських рішень.

Цифровий маркетинг вперше почав формуватися на початку 1990-х років завдяки використанню дуже простих форм електронної комунікації. Прикладами таких форм є електронні розсилки та просте розміщення банерів на веб-сайтах. Історично цей стиль маркетингу був одностороннім у своєму підході до клієнта, оскільки він був відтворенням традиційного підходу, що використовувався в друкованих ЗМІ, але застосованого до цифрового середовища [1].

Розвиток технологій, відомих як Web 2.0, та соціальних мереж призвів до появи інтерактивних моделей комунікації, які дозволяють споживачам активно взаємодіяти з брендами та заохочують їх до цього. Як наслідок, інтернет-маркетинг перетворився на багатоканальне комунікаційне середовище. Ця сфера покликана сприяти двосторонньому спілкуванню між брендом та його клієнтами, а також використовувати персоналізований досвід та аналітичні дані для підтримки маркетингових рішень [2].

Серед ключових стратегічних переваг інтернет-маркетингу слід виділити глобальне охоплення, економічну ефективність, гнучкість та інновації. Глобальний характер цифрових каналів дозволяє бізнесу виходити на міжнародні ринки без необхідності значних інвестицій у фізичну інфраструктуру. Економічна ефективність очевидна у відносно низькій вартості цифрових кампаній порівняно з традиційними рекламними носіями, такими як телебачення чи друковані ЗМІ. Гнучкість інтернет-маркетингу полягає у можливості швидко коригувати маркетингові стратегії в режимі реального часу на основі аналізу поведінки споживачів. Інновації, у свою чергу, дозволяють компаніям тестувати нові продукти та послуги з мінімальним ризиком [1].

Сучасний інтернет-маркетинг охоплює широкий спектр інструментів, серед яких ключову роль відіграють пошукова оптимізація (SEO), контекстна реклама, маркетинг у соціальних мережах (SMM), контент-маркетинг, email-маркетинг, мобільний маркетинг та технології великих даних. Кожен із цих інструментів виконує чітко визначену функцію в системі цифрових комунікацій компанії.

Разом із тим, використання інтернет-маркетингу супроводжується певними викликами та ризиками. Зокрема, висока конкуренція у цифровому середовищі вимагає від підприємств постійного вдосконалення своїх маркетингових стратегій та створення унікальних пропозицій. Значною проблемою є також залежність від алгоритмів цифрових платформ, зміни яких можуть суттєво впливати на ефективність маркетингових кампаній. Крім того, ефективне використання інтернет-маркетингу потребує залучення кваліфікованих фахівців та інвестицій у професійні компетенції. Не менш важливим аспектом є забезпечення кібербезпеки та захисту персональних даних клієнтів, що безпосередньо впливає на рівень довіри до підприємства.

Ще одним не менш важливим аспектом є зростаюча роль електронної комерції. Збільшення обсягів онлайн-продажів свідчить про зміну вподобань споживачів та зростання довіри до цифрових каналів. Для бізнесу це означає необхідність активної онлайн-присутності та впровадження ефективних інструментів інтернет-маркетингу. Водночас, відносно низький рівень проникнення електронної комерції на певних ринках свідчить про значний потенціал для подальшого розвитку, відкриваючи нові можливості для бізнесу, який впроваджує цифрові стратегії [3].

У контексті сектору B2B роль цифрового маркетингу має свої особливості. Процес прийняття рішень у цьому секторі є більш складним і трудомістким, що вимагає використання більш глибоких аналітичних підходів та персоналізованих комунікацій. Онлайн-маркетинг дозволяє ефективно взаємодіяти з бізнес-клієнтами, надаючи доступ до відповідної інформації, будуючи довіру та сприяючи довгостроковим партнерським відносинам. Використання таких інструментів, як контент-маркетинг, автоматизація маркетингових процесів та CRM-системи, допомагає підвищити ефективність взаємодії з клієнтами та оптимізувати бізнес-процеси [2].

Порівняльний аналіз традиційного та інтернет-маркетингу свідчить про суттєві переваги останнього, що наведено в табл 1.

Варто також зауважити, що цифровий маркетинг є незамінним засобом для того, щоб компанія залишалася гнучкою та легко підлаштовувалася під зовнішні зміни. Сучасні аналітичні сервіси дозволяють бізнесу не просто «всліпу» запускати рекламу, а чітко бачити результативність кожного кроку, передбачати дії покупців і миттєво змінювати тактику.

Таблиця 1 - **Порівняння традиційного та інтернет-маркетингу**

Критерій	Традиційний маркетинг	Інтернет-маркетинг
1. Охоплення	Локальне / регіональне	Глобальне, без меж
2. Вартість	Висока (ТБ, друк, радіо)	Нижча, гнучка
3. Таргетинг	Обмежений	Персоналізований
4. Зворотний зв'язок	Повільний	Миттєвий
5. Аналіз ефективності	Складний	Точний, через аналітику
6. Гнучкість	Низька	Висока

Джерело: розроблено автором на основі джерел [2-3]

Комплексний підхід до просування в мережі гарантує, що всі рекламні канали працюватимуть в одному ритмі, створюючи у клієнта цілісне враження про бренд. Коли різні інструменти взаємодіють злагоджено, бізнес уникає зайвих витрат і набагато ефективніше використовує наявні ресурси, ніж при хаотичному застосуванні окремих методів. Фундаментом тут виступає єдина стратегія позиціонування: вона чітко окреслює цільову аудиторію, головні ідеї бренду та конкретні критерії, за якими оцінюється успіх [4].

Отже, інтернет-маркетинг є стратегічно важливим чинником підвищення конкурентоспроможності підприємства. В умовах подальшої цифровізації економіки роль інтернет-маркетингу буде лише зростати, що зумовлює необхідність його активного впровадження та розвитку на підприємствах різних галузей.

1. Пташенко О., Кириленко С., Шершенюк О. Інтегрований інтернет-маркетинг як інструмент підвищення конкурентоспроможності підприємств в сфері торгівлі. Актуальні проблеми економіки. 2025. № 12 (294). С. 328–340. URL: https://doi.org/10.36887/2415-8453-2025-3-51 (дата звернення: 14.03.2026).
2. Digital marketing as a factor in increasing the competitiveness of enterprises in the b2b segment / L. Ivanchenkova et al. Ukrainian Journal of Applied Economics and Technology. 2025. Vol. 2025, no. 3. P. 260–263. URL: https://doi.org/10.36887/2415-8453-2025-3-5 (дата звернення: 15.03.2026).
3. Posunjko O., Ovsiienko N. Improving the competitiveness of enterprise through the introduction of Internet marketing. Economics and Business Management. 2025. No. 16 (4). P. 126–144. URL: https://doi.org/10.31548/economics/1.2025.126 (дата звернення: 15.03.2026).
4. Цифрова економіка : підручник / Т. І. Олешко, Н. В. Касьянова, С. Ф. Смерічевський та ін. – К. : НАУ, 2022. – 200 с.

ЧУЙКО МАРИНА, к.т.н., доцент,
доцент кафедри маркетингу та торговельного підприємництва,
Харківський національний університет ім. В.Н. Каразіна, м. Харків

ПЕРСПЕКТИВНІ НАПРЯМИ ЗАСТОСУВАННЯ ІННОВАЦІЙНИХ ТЕХНОЛОГІЙ В ЛОГІСТИЦІ

З розвитком логістичної галузі вона вступає в еру трансформацій, зумовлену передовими технологіями та зміною потреб споживачів. Інновації, такі як штучний інтелект (ШІ), Інтернет речей (IoT) та блокчейн, не лише підвищують операційну ефективність, але й змінюють весь ландшафт ланцюга поставок. Наприклад, алгоритми на базі ШІ можуть оптимізувати маршрути доставки в режимі реального часу, зменшуючи витрати на паливо та покращуючи терміни доставки. Аналогічно, датчики IoT можуть контролювати стан швидкопсувних товарів під час транспортування, гарантуючи їх свіжість та безпеку. Бізнес все більше зосереджується на логістичних тенденціях, таких як автоматизація, відстеження в режимі реального часу та сталий розвиток, прагнучи створити гнучкі системи, які можуть адаптуватися до коливань ринку та очікувань споживачів.

Автоматизація має на меті революціонізувати логістику, підвищивши ефективність та зменшивши операційні витрати. Підприємства все частіше впроваджуватимуть такі технології, як роботизована автоматизація процесів та автономні транспортні засоби, для оптимізації операцій. Автоматизація логістики має на меті мінімізувати ручну працю, зменшити кількість помилок та підвищити швидкість у таких процесах, як управління запасами та виконання замовлень. Автоматизовані системи оброблятимуть повторювані завдання, дозволяючи працівникам зосередитися на складніших видах діяльності. Інтеграція цих технологій не лише оптимізує робочі процеси, але й підвищить загальну продуктивність, зробивши логістичні операції більш гнучкими та чутливими до вимог ринку.

Сталий розвиток стає основним напрямом у логістиці, оскільки підприємства прагнуть зменшити свій вуглецевий слід та впровадити екологічно чисті практики. Сталі логістичні практики включатимуть використання електромобілів, оптимізовані маршрути для зменшення споживання палива та впровадження екологічно чистих пакувальних рішень. Підприємства також інвестуватимуть у відновлювані джерела енергії для своїх складів та розподільчих центрів. Ця логістична тенденція зумовлена зростанням споживчого попиту на екологічно відповідальні практики та регуляторним тиском щодо скорочення викидів. Пріоритет сталого розвитку не лише допомагає навколишньому середовищу, але й підвищує репутацію бренду та лояльність клієнтів [1].

Штучний інтелект та машинне навчання трансформують логістику, забезпечуючи прогнозну аналітику, прогнозування попиту та оптимізацію маршрутів. Ці технології дозволяють підприємствам швидко аналізувати

величезні обсяги даних, що призводить до прийняття більш обґрунтованих рішень. Наприклад, ШІ може прогнозувати коливання попиту, допомагаючи підприємствам відповідно коригувати рівень запасів. Алгоритми машинного навчання можуть підвищити операційну ефективність, постійно навчаючись на основі попередніх даних для оптимізації різних логістичних процесів. Інтеграція ШІ покращить обслуговування клієнтів завдяки автоматизованим чат-ботам та підвищить безпеку за допомогою передових систем оцінки ризиків.

Технологія блокчейн має на меті підвищити прозорість та відстеження в ланцюгах поставок. Ця децентралізована система реєстру дозволяє всім зацікавленим сторонам отримувати доступ до даних про рух товарів у режимі реального часу, забезпечуючи автентичність та зменшуючи ризики шахрайства. Впроваджуючи блокчейн, компанії можуть оптимізувати такі процеси, як управління контрактами та розрахунки, одночасно покращуючи дотримання нормативних стандартів. Можливість відстежувати продукти від місця походження до місця призначення підвищує довіру як між споживачами, так і між партнерами, що робить блокчейн важливим інструментом для сучасного управління ланцюгами поставок.

Інтернет речей (IoT) є ще одним логістичним трендом, на який варто звернути увагу. Він має революціонізувати логістику, забезпечуючи покращений зв'язок між пристроями, активами та системами. Датчики IoT дозволять відстежувати відправлення в режимі реального часу, контролюючи такі умови, як температура та вологість під час транспортування. Ця технологія сприяє проактивному прийняттю рішень, попереджаючи зацікавлені сторони про потенційні затримки або проблеми, перш ніж вони загострятьcя. Підвищена прозорість, яку забезпечує IoT, допоможе компаніям оптимізувати свої ланцюги поставок, покращити управління запасами та підвищити задоволеність клієнтів завдяки своєчасному оновленню статусу замовлень [2].

Логістична галузь готова до значних змін під впливом нових технологій та змінних потреб споживачів. Логістичні інновації, такі як штучний інтелект, автоматизація та блокчейн, підвищують ефективність та трансформують ланцюги поставок. Використання стійких практик та передових технологій підвищить прозорість та оперативність реагування. Оскільки підприємства впроваджують ці логістичні тенденції, вони створюватимуть більш гнучкі та клієнтоорієнтовані операції, які підкреслюють ефективність та сталий розвиток. Цей зсув має вирішальне значення для збереження конкурентоспроможності на швидкозмінному ринку та призведе до розумнішого та стійкішого майбутнього логістики.

1. Інновації в логістиці: 7 сучасних тенденцій. URL: https://edilo.com.ua/blog/innovacziyi-v-logistyczi-7-suchasnyh-tendenczij/
2. Сучасні тенденції розвитку логістики: тренди та технології. URL: https://abmcloud.com/uk/suchasni-tendentsii-rozvytku-lohistyky/

ШЕІН ЄВГЕН, аспірант
НЕЧЕПОРЕНКО ДЕНИС, аспірант
ПЕРЕРВА ПЕТРО, д,е.н., проф., професор кафедри економіки бізнесу
Національний технічний університет «Харківський політехнічний інститут»

ФОРМУВАННЯ ЦИФРОВИХ ТЕХНОЛОГІЙ В СКЛАДСЬКОМУ ГОСПОДАРСТВІ

У сучасних умовах розвитку глобальної економіки ефективність логістичних процесів значною мірою визначає конкурентоспроможність підприємств на національних і міжнародних ринках [1, 6, 10]. Одним із ключових елементів логістичної інфраструктури виступає складське господарство, яке забезпечує зберігання, облік, обробку та переміщення матеріальних потоків [2, 7]. Зростання обсягів товарообігу, ускладнення логістичних ланцюгів і підвищення вимог до швидкості обслуговування клієнтів зумовлюють необхідність впровадження сучасних цифрових технологій у систему управління складськими процесами [3, 5, 9]. У цьому контексті формування цифрових технологій у складському господарстві стає важливим напрямом підвищення ефективності функціонування підприємств.

Цифровізація складського господарства передбачає використання інформаційних, програмних та автоматизованих систем, які забезпечують інтеграцію логістичних процесів, підвищення точності обліку товарно-матеріальних цінностей, оптимізацію використання складських площ і скорочення витрат на обробку вантажів [4, 11]. Основою таких перетворень є впровадження сучасних інформаційно-комунікаційних технологій, систем автоматичного ідентифікування продукції, цифрових платформ управління логістикою, а також інтелектуальних систем аналізу даних.

Формування цифрових технологій у складському господарстві відбувається під впливом кількох ключових факторів. По-перше, це зростання обсягів електронної комерції та необхідність оперативного обслуговування замовлень у режимі реального часу. По-друге, важливу роль відіграє глобалізація логістичних ланцюгів постачання, що потребує високого рівня координації між різними учасниками логістичного процесу. По-третє, цифрові технології дозволяють значно підвищити прозорість логістичних операцій, що сприяє ефективному контролю за рухом товарних потоків.

Одним із ключових елементів цифровізації складського господарства є впровадження систем управління складом, або WMS (Warehouse Management System). Такі системи забезпечують автоматизацію основних складських операцій, включаючи приймання товарів, їх розміщення на складі, комплектацію замовлень, інвентаризацію та відвантаження продукції. Використання WMS-систем дозволяє значно підвищити точність обліку товарно-матеріальних запасів, скоротити час виконання операцій та мінімізувати ймовірність помилок, пов’язаних із людським фактором.

Важливу роль у цифровізації складського господарства відіграють

технології автоматичної ідентифікації товарів, зокрема штрихове кодування та радіочастотна ідентифікація (RFID). Використання цих технологій забезпечує швидке зчитування інформації про товар, дозволяє відстежувати його переміщення у межах складу та значно спрощує процес інвентаризації. У результаті підприємства отримують можливість оперативно контролювати залишки товарів, оптимізувати їх розміщення та запобігати виникненню дефіциту або надлишкових запасів.

Суттєвий вплив на розвиток цифрових технологій у складському господарстві має також використання автоматизованих і роботизованих систем. Сучасні склади дедалі частіше оснащуються автоматизованими конвеєрними лініями, роботизованими комплексами для переміщення вантажів, автоматичними системами сортування та інтелектуальними системами управління складською технікою. Застосування таких технологій дозволяє підвищити продуктивність праці, скоротити витрати на обслуговування складських операцій та забезпечити високий рівень точності виконання логістичних процесів.

Важливим напрямом цифрової трансформації складського господарства є використання технологій Інтернету речей (IoT). Завдяки використанню сенсорних пристроїв та мережевих систем передавання даних підприємства отримують можливість у режимі реального часу контролювати стан складського обладнання, параметри зберігання продукції, рівень завантаженості складських площ та інші важливі показники. Така інформація дозволяє оперативно реагувати на можливі відхилення та підвищувати ефективність управління логістичними процесами.

Крім того, важливе значення для розвитку цифрових технологій у складському господарстві має використання аналітичних систем обробки великих масивів даних. Застосування методів інтелектуального аналізу даних дозволяє прогнозувати попит на продукцію, оптимізувати рівень складських запасів, планувати логістичні операції та підвищувати ефективність використання ресурсів підприємства. У результаті формуються передумови для переходу до інтелектуальних логістичних систем, які здатні самостійно адаптуватися до змін зовнішнього середовища.

Процес формування цифрових технологій у складському господарстві передбачає також інтеграцію різних інформаційних систем підприємства. Зокрема, системи управління складом мають бути інтегровані з системами управління підприємством (ERP), системами управління транспортною логістикою (TMS), а також із платформами електронної комерції. Така інтеграція дозволяє забезпечити безперервний обмін інформацією між усіма учасниками логістичного процесу та підвищити ефективність управління матеріальними потоками.

Водночас впровадження цифрових технологій у складському господарстві супроводжується певними викликами. До них належать значні інвестиційні витрати на модернізацію складської інфраструктури, необхідність підготовки

кваліфікованого персоналу, а також потреба у забезпеченні інформаційної безпеки логістичних систем. Проте довгострокові економічні переваги цифровізації значно перевищують початкові витрати, оскільки дозволяють підприємствам підвищити продуктивність праці, знизити операційні витрати та забезпечити високий рівень якості логістичного обслуговування.

Отже, формування цифрових технологій у складському господарстві є важливим напрямом розвитку сучасної логістики.

1. Лега О.В. Податкова перевірка як форма реалізації податкового контролю. URL : https://www.pdau.edu.ua/sites/default/files/nppdaa/4.3/90.pdf
2. Kosenko O., Tkachov M., Pererva P. (2015) Economic problems of Intellectual Property // 9-th International scientific Conference “Balance and Challenges”. Miskolc-Lillafüred. 2015. S. 113-124.
3. Pererva P., Gutsan O., Diachenko T. (2017) Motivation of personnel on machine-building enterprise // Balance and Challenges, Miskolc-Lillafüred. Miskolc : Miskolci Egyetem Gazdaságtudományi Kar. O. 100-106.
4. Nagy S., Pererva P.G. Compliance principles // Universum View 9. Economics and management: conference materials. Vinnytsia: NilanLTD, 2018. P. 89-96.
5. Перерва П. Г., Кобєлєва Т. О., Романчик Т. В. Комплаєнс як фактор інноваційного розвитку підприємства. Інформація та знання в системі управління інноваційним розвитком : монографія. Розд. 5.2 / заг. ред. Ю.С.Шипуліна. Суми : Триторія, 2018. С. 205–220.
6. Petro Pererva, Oleksandr Hutsan, Valerii Kobieliev, Andrii Kosenko and Volodymyr Kuchynskyi (2018). Evaluating elasticity of costs for employeemotivation at the industrial enterprises. Problems and Perspectives in Management, № 16(1), С. 124-132. DOI: 10.21511/ppm.16(1).2018.12
7. Перерва, П.Г. Інноваційні технології реструктуризації промислового підприємства. Маркетинг інновацій і інновації у маркетингу: збірник тез доповідей VIII Міжнар. науково-практ. конф., 25-26 вересня 2014 р. Суми: ТОВ "ДД "Папірус", 2014. С. 119-121.
8. Pererva, P., Besprozvannykh, O., Tiutlikova, V., Kovalova, V., Kudina, O., & Dorokhov, O. (2019). Improvement of the Method for Selecting Innovation Projects on the Platform of Innovative Supermarket. TEM Journal, 8(2), 454-461. https://doi. org/10.18421/TEM82-19
9. Перерва П.Г., Кобєлєва Т.О., Ткачова Н.П. Формування кон'юнктури ринку електротехнічної продукції // Вісник Нац. ун-ту «Львівська політехніка» : зб. наук. праць. Сер. : Проблеми економіки та управління. Львів : Львівська політехніка, 2015. № 815. С. 118-125
10. Перерва П.Г. Підвищення конкурентоспроможності машинобудівних підприємств на засадах синергетичного бенчмаркінгу // Вісник Нац. ун-ту «Львівська політехніка» : зб. наук. пр. Сер. : Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення і проблеми розвитку. Львів : Львівська політехніка, 2015. № 819. С. 167–174.
11. Лега О.В. Баланс підприємства: історія та сучасні реалії // *Глобальні та національні проблеми економіки*. 2016. Вип. 11. С. 863–868.

ШЕЛЕСТ ОЛЕКСІЙ, к.е.н., доцент,
Харківський національний університет імені В. Н. Каразіна, м. Харків

ІМПОРТОЗАМІЩЕННЯ В СИСТЕМІ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ЕФЕКТИВНІСТЮ ВИРОБНИЧИХ, ЛОГІСТИЧНИХ ТА ІННОВАЦІЙНИХ ПРОЦЕСІВ ПІДПРИЄМСТВА

У поточних умовах глобальної економічної взаємозалежності національна економіка України змушена вибудовувати гнучку модель розвитку, що поєднує адаптацію до стандартів спільного європейського ринку з раціональним обмеженням зовнішньої залежності. Світове господарство характеризується високим рівнем інтегрованості економічних систем держав, а також взаємопроникненням виробничих, фінансових, логістичних та інноваційних процесів, що істотно ускладнює реалізацію автономної економічної політики.

У цьому контексті імпортозаміщення розглядається як пріоритетний напрям державного регулювання, спрямований на посилення економічної стійкості країни, зниження вразливості до коливань зовнішніх ринків і геополітичних змін, а також на зміцнення стратегічного потенціалу, зокрема у сфері обороноздатності. Реалізація політики імпортозаміщення створює передумови для оптимізації виробничих процесів, активізації інноваційної діяльності та підвищення ефективності логістичних систем підприємств, що в сукупності формує довгострокові конкурентні переваги національного бізнесу [1].

У наукових дослідженнях імпортозаміщення інтерпретується як багатоаспектне економічне явище, що поєднує в собі процесні, інституційні та стратегічні складові. Воно реалізується через систему цілеспрямованих управлінських і регуляторних заходів, сформованих у межах державної економічної політики, основною метою яких є поступове витіснення імпортної продукції товарами та послугами національного походження.

Такий підхід дозволяє розглядати імпортозаміщення не лише як інструмент торговельного регулювання, а і як довгострокову стратегію розвитку внутрішнього виробництва та зміцнення конкурентоспроможності економіки.

Галузеві прояви імпортозаміщення доцільно систематизувати за кількома напрямами, що відображають специфіку об’єктів заміщення. Зокрема, виокремлюють орієнтацію на скорочення залежності від імпортних ресурсів, передусім енергетичних, заміщення готової продукції споживчого призначення, а також локалізацію виробництва товарів, що використовуються у виробничих процесах. Кожен із зазначених секторів функціонує в межах власних економічних обмежень і можливостей, які визначаються ресурсним забезпеченням, динамікою обороту капіталу, масштабами необхідних інвестицій та тривалістю періоду їх повернення.

Водночас ключовим суб’єктом реалізації політики імпортозаміщення виступає держава, роль якої полягає у формуванні сприятливих інституційних

умов для розвитку конкурентоспроможних виробництв, у тому числі таких, що здатні конкурувати з європейськими або технологічно подібними аналогами. Державна підтримка охоплює організаційні й адміністративні інструменти стимулювання бізнесу, заохочення підприємств до диверсифікації господарської діяльності, освоєння випуску нової або продукції з підвищеними якісними характеристиками, а також розвиток ринкової інфраструктури, орієнтованої на експортні операції.

На макроекономічному рівні політика імпортозаміщення спрямовується на досягнення комплексу взаємопов'язаних стратегічних орієнтирів. Передусім ідеться про скорочення залежності від постачання критично важливих товарів із-за кордону та формування власної виробничої бази у пріоритетних галузях, що безпосередньо посилює економічну стійкість і складову національної безпеки держави.

Вагомим завданням є активізація внутрішнього виробництва шляхом мотивації вітчизняних підприємств до розроблення й випуску продукції та послуг, здатних ефективно конкурувати з імпортними аналогами. Одночасно реалізація імпортозаміщення сприяє стабілізації зовнішньоторговельних позицій країни та збереженню валютних резервів за рахунок зниження обсягів імпортних закупівель.

Окремий акцент у державній стратегії робиться на стимулюванні інноваційної діяльності та впровадженні сучасних технологічних рішень, зокрема цифрових, які можуть виступати економічно доцільною альтернативою високовартісним імпортним продуктам. Не менш важливим напрямом є розвиток національної логістичної системи та інфраструктури, що передбачає створення власних транспортно-складських комплексів і поступове зменшення залежності від іноземних операторів перевезень [2].

На мікрорівні імпортозаміщення розглядається як стратегічний напрям розвитку підприємств, що охоплює комплекс взаємопов'язаних цілей. Передусім ідеться про зниження критичної залежності від іноземних контрагентів, що дає змогу забезпечити безперервність матеріально-технічного постачання та мінімізувати ризики, пов'язані з митними обмеженнями, санкційним тиском і воєнно-політичною нестабільністю.

Важливим результатом реалізації політики імпортозаміщення є раціоналізація структури витрат і зростання фінансової ефективності діяльності підприємства. Залучення вітчизняних ресурсів, як правило, супроводжується зменшенням собівартості продукції, скороченням логістичних витрат і нейтралізацією валютних коливань, що позитивно впливає на рівень рентабельності.

Окрему роль імпортозаміщення відіграє у формуванні стійких виробничих систем та активізації інноваційного розвитку. Адаптація до динамічних змін ринкового середовища стимулює підприємства до ініціювання власних науково-дослідних і дослідно-конструкторських проєктів, упровадження сучасних технологічних рішень та створення продукції з високим рівнем

унікальності.

Завдяки розвитку конкурентоспроможних вітчизняних аналогів підприємства отримують можливість зміцнювати свої позиції як на внутрішньому, так і на зовнішніх ринках. Водночас імпортозаміщення сприяє диверсифікації бізнес-моделей, розширенню товарного портфеля та освоєнню нових ринкових ніш.

Сукупно ці процеси формують позитивне сприйняття підприємства з боку споживачів, партнерів і державних інституцій, посилюючи його репутаційний капітал. Таким чином, імпортозаміщення виступає вагомим фактором трансформації виробничої, логістичної та інноваційної діяльності підприємства в довгостроковій перспективі.

Таким чином, імпортозаміщення відіграє системоутворюючу роль у забезпеченні сталого розвитку національної економіки, оскільки стимулює зростання внутрішнього виробництва, зменшує структурну залежність від зовнішніх поставок та сприяє збалансуванню зовнішньоекономічних розрахунків. Його реалізація активізує процеси створення робочих місць, посилює промисловий потенціал країни та виступає важливим інструментом зміцнення економічної і національної безпеки держави.

З позиції суб'єктів господарювання імпортозаміщення відкриває можливості для підвищення рівня економічної автономії та посилення конкурентних переваг як на внутрішньому, так і на міжнародному ринках. Додатковим ефектом є поглиблення кооперації з вітчизняними постачальниками, що сприяє формуванню стабільних виробничо-збутових ланцюгів і зниженню операційних ризиків. Водночас підприємства отримують репутаційні вигоди завдяки позиціонуванню себе як відповідального національного виробника, орієнтованого на розвиток внутрішньої економіки.

У контексті глобальних економічних потрясінь, геополітичної нестабільності та воєнних загроз імпортозаміщення виходить за межі короткострокових управлінських рішень і набуває ознак довгострокової стратегічної парадигми розвитку бізнесу та держави загалом.

1. Коптєва Г.М., Шуміло О.С., Шелест О. Л. Імпортозаміщення як стратегічний чинник підвищення ефективності виробничих, логістичних та інноваційних процесів підприємства. Економічний простір. Збірник наукових праць. № 204.2025. С.348-355. URL:https://economic-prostir.com.ua/article/204-importozamishhennya-yak-strategichnyj-chynnyk-pidvyshhennya-efektyvnosti-vyrobnychyh-logistychnyh-ta-innovaczijnyh-proczesiv-pidpryyemstva DOI: https://doi.org /10.30838/EP.204.348-355 (дата звернення 02.02.2026).

2. Венгрин Н. М., Кричковська А. М (2025) Логістичні ланцюги та перспективи імпортозаміщення: порівняльний аналіз реєстрів ліків країн Європи. URL:http://baltijapublishing.lv/omp/index.php/bp/c. (дата звернення 01.02.2026).

ШЕПТУХА ОЛЕНА, к.е.н., доцент,
доцент кафедри економіки та маркетингу,
Харківський національний університет міського господарства імені О.М. Бекетова, м. Харків

ТАРГЕТИНГ ЗА НАМІРАМИ СПОЖИВАЧА: ПІДХІД ДО РОБОТИ З АУДИТОРІЯМИ У ТАРГЕТОВАНІЙ РЕКЛАМІ

Сучасний розвиток цифрових технологій суттєво трансформує підходи до маркетингових комунікацій. Традиційні методи сегментації аудиторій у таргетованій рекламі за демографічними або соціально-економічними характеристиками поступово втрачають ефективність. Натомість зростає значення аналізу поведінки користувачів та їхніх намірів у реальному часі.

Таргетинг за намірами споживача є одним із найперспективніших напрямів розвитку цифрового маркетингу, оскільки дозволяє взаємодіяти зі споживачем у момент формування потреби або прийняття рішення про покупку [3].

Споживчий намір - це усвідомлене або неусвідомлене прагнення користувача здійснити певну дію (пошук інформації, порівняння товарів, купівлю) [1]. У цифровому середовищі такі наміри проявляються через поведінкові сигнали: пошукові запити, перегляд сторінок, взаємодію з контентом, активність у соціальних мережах.

На відміну від класичного таргетингу, який базується на статичних характеристиках аудиторії, таргетинг за намірами орієнтується на динамічні показники поведінки користувача. Це дозволяє точніше визначати стадію споживчого шляху та адаптувати комунікацію відповідно до неї.

У маркетинговій практиці доцільно виділяти кілька типів споживчих намірів:

1. Інформаційні наміри - користувач шукає інформацію про товар або послугу.
2. Порівняльні наміри - аналіз альтернатив та оцінка пропозицій.
3. Транзакційні наміри - готовність до здійснення покупки.
4. Лояльні наміри - повторна взаємодія з брендом [2].

Формування намірів відбувається під впливом комплексу факторів - особистих потреб, зовнішніх стимулів (реклама, рекомендації), соціального середовища, попереднього досвіду користувача.

Практична реалізація підходу на основі намірів споживача базується на використанні сучасних цифрових інструментів:

1. Аналіз пошукових запитів - дозволяє визначати актуальні потреби користувачів;
2. Big Data та аналітика поведінки - обробка великих масивів даних для прогнозування намірів;
3. Штучний інтелект і машинне навчання - автоматичне визначення патернів поведінки;
4. Ремаркетинг - повторне залучення користувачів, які вже проявили

інтерес;

5. Соціальні мережі - таргетинг на основі інтересів і поведінки [4].

Ці інструменти дозволяють формувати персоналізовані рекламні повідомлення, що значно підвищує їхню ефективність.

Використання таргетингу за намірами має низку суттєвих переваг:

1. Висока релевантність реклами - повідомлення відповідають поточним потребам користувача;
2. Підвищення конверсії - взаємодія відбувається у найбільш сприятливий момент;
3. Оптимізація рекламного бюджету - зменшення витрат на нецільову аудиторію;
4. Покращення користувацького досвіду - персоналізований підхід до комунікації;
5. Гнучкість та адаптивність - можливість швидко реагувати на зміну поведінки споживачів.

Попри значні переваги, застосування таргетингу за намірами супроводжується певними труднощами: обмеження доступу до персональних даних; зростання вимог до конфіденційності (GDPR та інші регуляції); складність обробки великих обсягів даних; ризик неправильного інтерпретування поведінкових сигналів.

Таргетинг за намірами є інноваційним підходом до роботи з аудиторіями, який відповідає сучасним умовам розвитку цифрового середовища. Він дозволяє перейти від масового впливу до індивідуалізованої взаємодії зі споживачем, орієнтуючись на його реальні потреби та поведінку.

Застосування підходу на основі намірів споживача забезпечує підвищення ефективності рекламних кампаній, оптимізацію витрат і формування довгострокових відносин із клієнтами.

1. Гаврилюк І. Таргетована реклама у соціальних мережах. *Економіка та суспільство*. 2024. №63. URL: https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/4201/4130
2. Ігнатенко Р. Технології таргетингової реклами: сутність та ефективність. Financial and Credit Activity Problems of Theory and Practice. 2022. №1(42). С. 428–435. URL: https://fkd.net.ua/index.php/fkd/article/view/3715/3495
3. Медведєв В. Персоналізація таргетованої реклами в соціальних мережах: переваги та складнощі. Вісник СНАУ. 2025. №2(102). С. 61-65. URL: https://snaujournal.com.ua/index.php/journal/article/view/385/282
4. Шпортіло Є. С. Таргетинг як чинник впливу на поведінку споживача. *Менеджмент та маркетинг як фактори розвитку бізнесу*. Київ, 2023. С. 200–204. URL: https://ekmair.ukma.edu.ua/server/api/core/bitstreams/a8ff1b1e-293e-414b-aa72-8675c06187b6/content

ШЕРЕМЕТ ТАМАРА, здобувачка вищої освіти
Науковий керівник – **СТАМАТ ВІКТОРІЯ,** к.е.н., доцент,
доцент кафедри менеджменту, бізнесу та адміністрування,
Миколаївський національний аграрний університет, м. Миколаїв

БРЕНД-МЕНЕДЖМЕНТ В УМОВАХ ГЛОБАЛІЗАЦІЇ ЕКОНОМІКИ: ТЕНДЕНЦІЇ, ПРОБЛЕМИ

Глобалізація економіки кардинально змінила підходи до управління брендами. Сьогодні компанії працюють не лише на локальних ринках, а й у глобальному масштабі, що вимагає від бренд-менеджерів нових стратегій, інструментів та гнучкості у реагуванні на зміни ринкових умов [1].

Ефективний глобальний бренд-менеджмент також передбачає баланс між стандартизацією та локалізацією маркетингових стратегій. Це дозволяє зберегти впізнаваність і цінність бренду у світі, одночасно задовольняючи локальні потреби та культурні очікування споживачів [2].

Глобальне маркетингове середовище XXI століття характеризується високим рівнем конкуренції та нестабільності. Через це технології та підходи, які успішно працювали на внутрішньому ринку, не завжди ефективні на міжнародних ринках. Одним із ключових інструментів, що активно застосовуються компаніями у міжнародній маркетинговій діяльності, є глобальний бренд-менеджмент. Його значимість зростає, оскільки він враховує мультикультурний аспект і забезпечує ефективний трансфер цінностей у взаємопов'язаному світі.

Бренд-менеджмент у міжнародному контексті передбачає поєднання глобальної стратегії та локальної адаптації продуктів і маркетингових комунікацій, щоб враховувати культурні, соціальні та економічні особливості споживачів у різних країнах.

Підвищена персоналізація продуктів та послуг, гейміфікація, інтерактивний контент і прозорість діяльності компанії сприяють формуванню довіри та конкурентних переваг бренду на міжнародних ринках [3].

Сучасні тенденції у глобальному бренд-менеджменті передбачають поєднання універсальності бренду та його адаптації під локальні ринки. Компанії прагнуть до створення глобально впізнаваних брендів, водночас враховуючи культурні, мовні та соціальні особливості споживачів у кожній країні. Локалізація маркетингових стратегій дозволяє підвищити ефективність комунікацій та зменшити ризики помилок у сприйнятті бренду.

Підвищення ролі глобального бренд-менеджменту також обумовлено широким використанням соціальних мереж та електронної комерції, що дозволяє компаніям налагоджувати оперативну комунікацію зі споживачами та партнерами у масштабі всього світу.

Конкурентні аспекти бренд-менеджменту висвітлюють й інші дослідники. Вони підкреслюють, що створення та ефективний розвиток національного бренду, здатного конкурувати на рівних із провідними світовими брендами як

на внутрішньому, так і на міжнародних ринках, є одним із ключових факторів успіху сучасного бізнесу.

Підвищена персоналізація. Базуючись на вподобаннях клієнта, бізнес може пропонувати додаткові продукти або послуги, які з високою ймовірністю його зацікавлять. Наприклад, сервіс Netflix на основі останніх переглянутих фільмів та серіалів рекомендує контент схожий за жанром або тематикою.

Гейміфікація. Дослідження показують, що аудиторія набагато легше сприймає креативний та інтерактивний контент. Активна взаємодія з клієнтами через інтерактивні елементи значно підвищує лояльність та впізнаваність бренду.

Прозорість та автентичність. У умовах високої конкуренції бренди намагаються здобути довіру споживачів. Для цього пріоритетом стає прозорість та достовірність у цифровому маркетингу. Відкрита інформація про продукт, цінності компанії, соціальну та екологічну діяльність, а іноді й фінансові аспекти, допомагає формувати міцніший зв'язок з аудиторією та підвищувати її лояльність. Все частіше бренди демонструють витрати, пов'язані з виробництвом продукту, включаючи матеріали, доставку, оплату праці тощо, що підвищує довіру споживачів [4].

Адаптація сайтів до мобільних пристроїв. З поширенням мобільного інтернету більшість користувачів віддає перевагу смартфонам замість ноутбуків чи комп'ютерів. Тому весь контент повинен бути оптимізований для комфортного перегляду з мобільних пристроїв.

Підвищення ролі бренд-менеджменту у глобальній економіці забезпечує довгострокову стабільність бізнесу, сприяє збільшенню фінансових показників та підвищенню конкурентоспроможності на міжнародному ринку.

Інноваційний розвиток бренду як стратегія глобальної конкурентоспроможності. Компанії впроваджують нові технології, інтерактивний контент та крос-культурні колаборації, щоб виділитися серед конкурентів і залучити різні аудиторії на міжнародних ринках.

Управління марочним капіталом у глобальному масштабі дозволяє брендам формувати додаткову цінність для споживачів, підвищувати лояльність, встановлювати преміальні ціни та зміцнювати конкурентні позиції незалежно від географії.

Торговельна марка відіграє важливу роль для будь-якої компанії. Це пояснюється тим, що кожна марка має свій власний марочний капітал, тобто додаткову вартість. Він забезпечує дві ключові переваги: конкурентну та цінову, оскільки споживачі часто готові платити більше за продукт із високим марочним капіталом. Марочний капітал визначається як різниця у ціні, яку споживач погоджується заплатити за маркований товар порівняно з аналогічним продуктом без марки, якщо їхні властивості та функціональні вигоди тотожні. Прикладами товарів, які значно виграють від марочного капіталу, є комп'ютерні процесори компанії Acer та мобільні телефони Samsung [1].

Проте глобальний бренд-менеджмент стикається з рядом проблем. Серед них культурні та мовні бар'єри, що ускладнюють адаптацію продуктів і маркетингових комунікацій. Жорстка конкуренція з боку провідних світових брендів вимагає значних фінансових та людських ресурсів для підтримки репутації та просування продуктів. Управління репутацією у цифровому середовищі потребує постійного моніторингу та швидкого реагування на негативні відгуки або кризові ситуації. Крім того, правові та регуляторні обмеження різних країн ускладнюють глобальну експансію, а високі витрати на підтримку глобального бренду роблять його розвиток складним завданням для малого та середнього бізнесу [5].

Глобалізація економіки підкреслює, що успіх бренду на міжнародних ринках залежить від гнучкого поєднання глобальної стратегії та локальної адаптації, інноваційних підходів, цифрових технологій та прозорості діяльності. Компанії, які враховують особливості різних ринків, мають значно більші шанси на підвищення впізнаваності, конкурентоспроможності та лояльності споживачів.

Отже, підвищена персоналізація продуктів і сервісів дозволяє компаніям створювати унікальну цінність для кожного клієнта. Рекомендаційні системи, інтерактивний контент, гейміфікація та інноваційні маркетингові інструменти значно підвищують лояльність і впізнаваність бренду на глобальному ринку.

1. Смеричевський С. Ф., Петропавловська С. Є., Радченко О. А. Бренд-менеджмент: навч. посібник. Київ: НАУ, 2019. 156с.
2. Григорчук Т.В. Брендинг : навчальний посібник [для дистанційного навчання]. К. : КНУКіМ, 2019. 163 с.
3. Баран Р. Я., Романчукевич М. Й. Оцінка ефективності рекламної діяльності в інтернеті. Ефективна економіка. 2019. № 7. DOI: 10.32702/2307-2105-2019.7.36. URL : http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/7_2019/38.pdf
4. Європейський бренд інститут: веб-сайт. URL : http:// www.eurobrand.cc
5. Стамат В.М., Побережець Г. С., Успаська О.І Формування бренд-комунікацій нового покоління в умовах глобалізації. *Modern Economics*. 2025. № 50(2025). С. 241-250. DOI: https://doi.org/10.31521/modecon.V50(2025)-32.

ШУРПЕНКОВА РУСЛАНА, к.е.н, доцент, доцент кафедри маркетингу
КУНДРЯ-ВИСОЦЬКА ОКСАНА, к.е.н, професор,
професор кафедри маркетингу
Львівський національний університет імені Івана Франка, м. Львів

ПОДІЄВИЙ МАРКЕТИНГ ЯК ІНСТРУМЕНТ ІНТЕГРОВАНИХ МАРКЕТИНГОВИХ КОМУНІКАЦІЙ

Маркетинг подій – це цілеспрямоване планування, організація та проведення заходів для просування бренду, продукту чи послуги. Він передбачає емоційне залучення аудиторії через живий досвід та створення довгострокових відносин з клієнтами. На відміну від традиційної реклами, подієвий маркетинг базується на персоналізованому досвіді: «хто переживає щось наживо, той краще це запам'ятовує». Основна роль подієвого маркетингу полягає у створенні унікальної взаємодії з аудиторією, коли бренд втілюється в реальному просторі та часі, викликаючи емоції, довіру та лояльність. Подія дозволяє представити продукт «на рівних», яскраво продемонструвати його можливості та встановити прямий контакт з учасниками [1].

Маркетинг подій базується на створенні емоційного досвіду взаємодії між брендом і споживачем через події. На відміну від традиційної реклами, він працює через пряме залучення та формування лояльності.

Основні завдання маркетингу подій – залучення нових клієнтів, утримання існуючих, підвищення впізнаваності бренду та впровадження нових продуктів чи послуг. Типові цілі маркетингу подій: генерування потенційних клієнтів, зміцнення лояльності, створення «вибухового» враження та стимулювання продажів. Наприклад, компанії використовують події для збільшення охоплення в соціальних мережах: події часто стають джерелом контенту в Instagram, Facebook або LinkedIn, оскільки реальний досвід онлайн привертає більше уваги, ніж традиційні рекламні повідомлення. За допомогою подій бренд створює емоційну історію, яка вселяє довіру та заохочує клієнтів продовжувати говорити про компанію. Крім того, організаторам важливо ставити SMART-цілі (конкретні, вимірювані, досяжні тощо) – наприклад, залучити певну кількість учасників або отримати певну кількість дзвінків від ЗМІ. Таким чином, основними цілями подієвого маркетингу є моделювання ефективної комунікації з аудиторією та зміцнення бренду за допомогою унікальних активностей [2].

Події як маркетинговий інструмент мають багато переваг, що визначають їх активне використання в системі інтегрованих маркетингових комунікацій. Перш за все, вони забезпечують високий рівень залучення аудиторії, оскільки передбачають пряму взаємодію між споживачем і брендом у форматі живого досвіду. Такий контакт створює глибші емоційні зв'язки порівняно з традиційною рекламою та підвищує рівень довіри до компанії.

Важливою перевагою є можливість формування унікального клієнтського досвіду. Події дозволяють бренду продемонструвати свої цінності, стиль та

переваги в багатогранному середовищі (візуальному, аудіо, соціальному), що сприяє кращій запам'ятовуваності та диференціації на ринку.

Подієвий маркетинг також характеризується високою комунікаційною застосовністю. Організатор може чітко визначити профіль учасників, сегментувати аудиторію та адаптувати контент до певних груп, що підвищує ефективність маркетингового бюджету.

Істотною перевагою є синергетичний ефект в інтегрованих маркетингових комунікаціях. Захід створює інформаційні можливості для зв'язків з громадськістю, контент для соціальних мереж, матеріали для електронного маркетингу та персональної підтримки продажів, тим самим зміцнюючи інші рекламні канали.

Ще однією важливою перевагою є можливість отримання первинних маркетингових даних. Під час реєстрації, спілкування на заході та післязахідної комунікації компанія збирає цінну інформацію про поведінку, інтереси та наміри споживачів, що підвищує якість CRM та подальшої персоналізації.

Нарешті, подієвий маркетинг сприяє поширенню вірусного контенту та органічному охопленню, особливо шляхом інтеграції цифрових інструментів та контенту, створеного користувачами. У сучасній економіці вражень це перетворює подію з одноразової на довгострокову комунікаційну платформу.

Події як маркетинговий інструмент поєднують емоційний вплив, цільове таргетування, синергію каналів та вимірювані бізнес-результати, тому вони є одним із найефективніших елементів сучасної інтегрованої системи маркетингових комунікацій [3].

Таким чином, подієвий маркетинг у сучасних умовах є одним із найефективніших інструментів інтегрованих маркетингових комунікацій, оскільки забезпечує поєднання інформаційного впливу з формуванням емоційного та поведінкового досвіду споживача. Його головна цінність полягає у здатності трансформувати традиційну односторонню комунікацію бренду з аудиторією у багатовимірні інтерактивні дії, що сприяють зростанню лояльності, впізнаваності та комерційних результатів.

Водночас подієвий маркетинг потребує значних ресурсів і професійного управління, а його економічний ефект часто має відкладений характер, що ускладнює пряме вимірювання результативності.

1. Маркетингові та організаційні механізми повоєнного розвитку галузі гостинності та туризму України : кол. монографія / за ред.: Н. В. Якименко-Терещенко, Д. В. Райко, О. О. Носирєва. Харків : НТУ "ХПІ", 2026. 960 с. doi: 10.20998/978-617-05-0580-4.
2. Крипчук , М. & Плуталов , С. (2022). Тенденції розвитку сучасних івент-програм. *Грааль науки* , (16), 652–655. https://doi.org/10.36074/grail-of-science
3. Шурпенкова, Р. К., Кундря-Висоцька, О. П., & Вагнер, І. М. (2025). Маркетинг як нова філософія організації сучасного бізнесу. *Актуальні питання економічних наук*, (15). https://doi.org/10.5281/zenodo.17215159

BURKOVSKA ANNA, Ph.D. (Economics),
Associate Professor of the Department of Management, Business and Administration,
Mykolayiv National Agrarian University, Mykolayiv

COGNITIVE FIT THEORY AND SUSTAINABLE NARRATIVES IN UKRAINIAN CHICKEN MEAT MARKETING

The transformation of food marketing under the influence of sustainable development has shifted the focus of communication from purely economic persuasion toward meaning-based positioning. In the Ukrainian agricultural sector, particularly in the chicken meat market, semantic framing has become a decisive factor in shaping consumer perceptions. The empirical study on the semantic approach to food marketing demonstrates that linguistic choices, script, and eco-oriented labels significantly influence how consumers evaluate product quality, taste, attractiveness, status, environmental safety, and contribution to local communities [1]. Interpreting these findings through the lens of Cognitive Fit Theory provides deeper theoretical insight into why certain sustainable narratives are more effective than others in the Ukrainian context.

Cognitive Fit Theory proposes that decision-making effectiveness depends on the degree of alignment between the format of presented information and the cognitive structures used to process it. When the presentation of information corresponds to consumers' mental models, processing becomes more fluent and evaluations become more confident [2]. Conversely, when information is structured in a way that conflicts with established cognitive schemas, additional mental effort is required, often resulting in uncertainty or scepticism. In food marketing, semantic cues such as language, script, and eco-labels do not merely transmit information; they activate culturally embedded meanings that either fit or misalign with consumers' prior knowledge and expectations [1].

In the Ukrainian chicken meat market, sustainable development narratives function as powerful cognitive frames [2]. The integration of European green policy discourse into Ukrainian public space has strengthened associations between the prefix "ECO" and environmental responsibility, higher production standards, and ethical consumption [1]. The empirical findings confirm that semantic patterns incorporating the "ECO" prefix, particularly "ЕКО КУРКА" and "ECO KURKA," received the highest overall evaluations. These patterns were strongly associated with trust in product quality, environmental safety, and contribution to local community development. From the perspective of Cognitive Fit Theory, this effect can be explained by the alignment between the "ECO" label and an already established sustainability schema in consumers' minds. When such alignment occurs, processing fluency increases, trust is reinforced, and the product image becomes more coherent and credible.

However, cognitive fit in this market extends beyond sustainability cues and is deeply connected with linguistic identity and cultural memory. The study shows that original Ukrainian names written in Cyrillic script generally receive more favourable

evaluations than English names or their transliterations. This phenomenon reflects the enduring influence of collective historical experiences, including associations with imported poultry products from the early 1990s [3]. English-language naming in the poultry segment may subconsciously activate memories of industrialized imports perceived as lower in quality or disconnected from local social responsibility. When semantic presentation conflicts with culturally embedded schemas of authenticity and local origin, cognitive dissonance can arise, weakening trust and reducing perceived social value. In contrast, Ukrainian-language names in Cyrillic script align with mental models of tradition, locality, and community embeddedness, thereby producing stronger cognitive fit and more positive evaluations.

The study also reveals a nuanced dimension of sustainable labelling [1]. While the "ECO" prefix enhances associations with environmental responsibility, it may simultaneously provoke more critical assessment among environmentally conscious consumers. Cognitive Fit Theory helps explain this paradox. When sustainability-oriented individuals encounter the "ECO" cue, it activates not only positive environmental schemas but also knowledge about the ecological impact of meat production. This activation can trigger deeper cognitive processing and higher scrutiny [4]. Thus, cognitive alignment does not always result in uncritical acceptance; in some cases, it stimulates more reflective evaluation. This finding highlights the complexity of sustainable narratives in markets where ethical considerations increasingly shape consumer behavior.

Another important dimension concerns the role of script in shaping perceptions of modernity and status. Names written in Latin script were more frequently associated with international appeal and higher status, whereas Cyrillic names evoked stronger associations with authenticity and community support. This suggests that multiple cognitive schemas operate simultaneously within the Ukrainian consumer mindset. Latin script may activate a global-modernity schema linked to prestige and competitiveness, while Cyrillic script activates a local-authenticity schema associated with trust and social embeddedness. The effectiveness of a semantic pattern therefore depends on which cognitive frame producers aim to stimulate and how well that frame aligns with the intended brand positioning [1].

Correlation analysis within the study further reinforces the relevance of cognitive fit. Across several semantic patterns, trust in product quality demonstrated strong correlations with expectations of better taste. This indicates that consumers integrate quality and sensory expectations into a coherent mental structure. When semantic cues align with this structure, evaluations become internally consistent and more favourable. In Cyrillic-based patterns, perceived quality showed stronger associations with community development, reflecting the integration of authenticity and social responsibility within a unified cognitive schema [1]. These patterns confirm that consumers do not assess product attributes in isolation; rather, they interpret them through interconnected cognitive networks shaped by language, culture, and sustainability discourse.

Overall, the findings demonstrate that sustainable narratives in Ukrainian

chicken meat marketing are effective when they achieve cognitive fit with consumers' cultural identity, environmental values, and historical memory. The "ECO" prefix enhances trust when it aligns with sustainability expectations, but its impact depends on the broader semantic context. Ukrainian-language naming strengthens authenticity and social embeddedness, while Latin-script naming may enhance perceptions of modernity and status. Successful marketing strategies therefore require not only the integration of sustainability cues but also careful consideration of linguistic and cultural alignment.

In conclusion, applying Cognitive Fit Theory to the Ukrainian chicken meat market provides a comprehensive explanation for the differential impact of semantic patterns observed in the study. Sustainable development narratives function as cognitive frames that can enhance trust, attractiveness, and social value when they align with established mental models. At the same time, cultural memory and linguistic identity significantly mediate these effects. The interaction between sustainability discourse and cognitive fit reveals that effective food marketing in Ukraine depends on a nuanced balance between global environmental narratives and deeply rooted local identity structures.

Funding: The thesis contains the results of the research obtained during the implementation of the project "Research into the impact of sustainable development narratives on the promotion of agricultural products on the Ukrainian market based on the application of a semantic approach to food marketing in the context of ensuring food security" No. 2025.05/0019 of the competition "Competition for grants from the President of Ukraine to support scientific research and development of young scientists - Doctors of Philosophy/Candidates of Sciences (up to 35 years old)" under the grant support of the National Research Foundation of Ukraine.

Acknowledgments: The author is grateful to the National Research Foundation of Ukraine for the financial support of this research.

1. Burkovska A., Burkovska A. Semantic approach to food marketing: the influence of sustainable development narratives on the Ukrainian market. *Agricultural and Resource Economics.* 2025. Vol.11. No.1. Pp.317–347. https://doi.org/10.51599/are.2025.11.01.12.

2. Burkovska A., Shebanina O., Lunkina T., Burkovska A. Socio-Psychological Determinants of Food Security in Ukraine: Causal Aspect. *Economic Studies.* 2022. Vol. 31. No 5. P. 145-162.

3. Burkovska A., Shebanina O., Lunkina T., Burkovska A. Ensuring food security in the context of the sustainable development of agriculture. 2021. *Management Theory and Studies for Rural Business and Infrastructure Development*. №3(44). P.337-345. DOI: https://doi.org/10.15544/mts.2021.30.

4. Burkovska A., Dubeniuk Ya. Marketing Strategy as an Element of Enterprise Management in Today's Ukrainian Conditions. Modern Economics. 2024. 44(2024), 36-40. DOI: https://doi.org/10.31521/modecon.V44(2024)-05.

KERŠYS ARTURAS, PhD of Technical Sciences, Associate Professor
Kaunas University of Technology, Kaunas, Lithuania
PERERVA PETRO, Doctor of Economics, Professor,
National Technical University "Kharkiv Polytechnic Institute", Kharkiv, Ukraine

DIRECTIONS OF DIGITALIZATION OF TRANSPORT OPERATIONS

In the modern conditions of global economic development, transport infrastructure plays a key role in ensuring the efficiency of economic processes, market integration, and the development of international trade. At the same time, the rapid development of digital technologies creates new opportunities for optimizing transport operations, increasing the efficiency of logistics processes, and reducing transportation costs [1, 5, 8]. The digitalization of transport operations includes the integration of modern information technologies, automation of management processes, the use of monitoring systems, and the analysis of big data to increase the speed, accuracy, and transparency of transport services [2, 7]. The implementation of digital technologies in the transport sector becomes a strategic factor in enhancing the competitiveness of enterprises and the state as a whole.

The digitalization of transport operations involves a comprehensive transformation of logistics and management processes in the transport sector, covering transportation planning, cargo accounting, monitoring of transport flows, and management of warehouse and shipping processes [3]. The main goal of digitalization is to ensure efficient resource management, route optimization, reduction of delivery time, and improvement of customer service [10, 11]. An important aspect is the integration of transport operations with other supply chain links, which allows achieving synergy between production, warehousing, and distribution processes.

Another important direction is the application of monitoring systems and GPS tracking, which allow real-time tracking of cargo and vehicles. This ensures prompt response to changes in logistics flows, prevention of downtime and delays, and increases transparency and control over transportation performance. Modern digital platforms allow integration of data from GPS, temperature and humidity sensors, as well as information about road conditions and traffic, to ensure maximum efficiency of delivery processes.

Digitalization also involves the use of Big Data technologies and analytics of large data sets for managing transport flows. Analysis of data on transportation demand, seasonal fluctuations, traffic congestion, weather conditions, and user behavior allows the formation of accurate forecasts, resource optimization, and improvement of transportation planning efficiency. The use of analytics contributes to making well-founded managerial decisions, reducing costs, and improving customer service quality.

One of the promising directions of digitalization of transport operations is the implementation of automated and autonomous transport systems. The use of driverless vehicles, drones, and robotic warehouse systems allows increasing delivery

speed, reducing risks of human errors, and lowering personnel costs. Transport automation also ensures continuity of transportation under complex conditions, reduces downtime, and increases the overall productivity of the transport system.

Digital platforms for transportation management and integrated logistics systems represent another important direction. They allow uniting customers, carriers, warehouse operators, and customs authorities in a single information environment, ensuring process transparency and rapid information exchange. This contributes to reducing bureaucratic procedures, shortening order processing time, and increasing customer satisfaction. Another significant direction of digitalization is the use of Internet of Things technologies for managing transport assets. Sensors on vehicles, containers, and warehouses provide real-time information about cargo condition, vehicle location, temperature, and other parameters, ensuring transportation safety, reducing cargo damage risks, and increasing logistics reliability.

An important aspect of digitalization of transport operations is also integration with electronic document management and customs control platforms. The use of electronic waybills, digital certificates, and automated customs clearance procedures allows reducing the time of cargo crossing borders, increasing transparency, and improving the efficiency of international transportation. This contributes to enhancing the investment attractiveness of transport infrastructure and the development of international trade. Particular importance is attached to the implementation of risk management systems and analytics based on artificial intelligence. Forecasting possible delays, emergency situations, unpredictable changes in demand, and weather conditions allows increasing the reliability and safety of transport operations. Intelligent decision support systems ensure rapid response to changing situations, which is especially relevant for complex multimodal transportation.

The report examines the main directions of digitalization of transport operations and their impact on the efficiency of transport infrastructure management. Key technologies are considered, including Transportation Management Systems, GPS monitoring, big data analytics, automated transport systems, Internet of Things, integration of electronic document management, and risk management. It is determined that digitalization ensures increased speed and accuracy of transportation, cost optimization, cargo safety, and transparency of logistics processes, which contributes to enhancing enterprise competitiveness and the development of the state's transport system.

Further research by the authors is associated with the development of integrated digital platforms for multimodal transportation, which ensure coordination of different types of transport and optimization of resources in real time; studies on the application of artificial intelligence and machine learning algorithms for demand forecasting, routing, and risk management in transport chains; evaluation of the effectiveness of using the Internet of Things in cargo and vehicle monitoring systems, including safety, product condition control, and reduction of logistics costs; examination of the impact of digitalization on the environmental and social aspects of

transport, in particular the implementation of “green” technologies, energy-saving solutions, and sustainable logistics practices; analysis of international experience in the digitalization of transport operations and adaptation of advanced technologies to national conditions, including the integration of electronic document management and customs control; development of methodologies for training specialists in digital logistics, which includes practical training, simulations, and the use of modern digital platforms for education and professional development. The implementation of these directions will make it possible to increase the effectiveness of digitalization of transport operations, optimize resource utilization, improve safety and transparency of transportation processes, and ensure strategic competitive advantages for enterprises and the state.

1. Лега О., Яловега Л., Прийдак Т. (2022). Договірна політика та податкові ризики в умовах невизначеності // *Цифрова економіка та економічна безпека*, (3 (03), 41–46. DOI: https://doi.org/10.32782/dees.3-8.

2. Перерва П. Г. Підвищення конкурентоспроможності машинобудівних підприємств на засадах синергетичного бенчмаркінгу // Вісник Нац. ун-ту «Львівська політехніка» : зб. наук. пр. Сер. : Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення і проблеми розвитку. Львів : Львівська політехніка, 2015. № 819. С. 167–174.

3. Pererva P., Gutsan O., Diachenko T. (2017) Motivation of personnel on machine-building enterprise // Balance and Challenges, Miskolc-Lillafüred. Miskolc : Miskolci Egyetem Gazdaságtudományi Kar. O. 100-106.

4. Перерва П.Г., Кобєлєва Т.О., Ткачова Н.П. Формування кон'юнктури ринку електротехнічної продукції // Вісник Нац. ун-ту «Львівська політехніка» : зб. наук. праць. Сер. : Проблеми економіки та управління. Львів : Львівська політехніка, 2015. № 815. С. 118-125

5. Nagy S., Pererva P.G. Compliance principles // Universum View 9. Economics and management: conference materials. Vinnytsia: NilanLTD, 2018. P. 89-96.

6. Kosenko O., Tkachov M., Pererva P. (2015) Economic problems of Intellectual Property // 9-th International scientific Conference “Balance and Challenges”. Miskolc-Lillafüred. 2015. S. 113-124.

7. Перерва П.Г., Кобєлєва Т.О., Романчик Т.В. Комплаєнс як фактор інноваційного розвитку підприємства. Інформація та знання в системі управління інноваційним розвитком: монографія. Розд. 5.2 / заг. ред. Ю.С.Шипуліна. Суми : Триторія, 2018. С. 205–220.

8. Pererva, P., Besprozvannykh, O., Tiutlikova, V., Kovalova, V., Kudina, O., & Dorokhov, O. (2019). Improvement of the Method for Selecting Innovation Projects on the Platform of Innovative Supermarket. TEM Journal, 8(2), 454-461. https://doi. org/10.18421/TEM82-19

9. Перерва, П.Г. Інноваційні технології реструктуризації промислового підприємства. Маркетинг інновацій і інновації у маркетингу: збірник тез доповідей VIII Міжнар. науково-практ. конф., 25-26 вересня 2014 р. Суми: ТОВ "ДД "Папірус", 2014. С. 119-121.

10. Plaksiienko V.Y., Dorogan-Pisarenko L.A., Pryidak T.B., Leha O.V., Ialoveha L.V., Krasota E.H. Designing a Framework for Future Economists’ Digital Competence // Inf. Technol. Learn. Tools 2020, 80, 140–160.

11. Petro Pererva, Oleksandr Hutsan, Valerii Kobieliev, Andrii Kosenko and Volodymyr Kuchynskyi (2018). Evaluating elasticity of costs for employeemotivation at the industrial enterprises. Problems and Perspectives in Management, № 16(1), С. 124-132. DOI: 10.21511/ppm.16(1).2018.12

KERŠYS ROBERTAS, PhD of Technical Sciences, Professor
Kaunas University of Technology, Kaunas, Lithuania
KOBIELIEVA TETIANA, Doctor of Economics, Professor,
National Technical University "Kharkiv Polytechnic Institute", Kharkiv, Ukraine

MARKETING LOGISTICS TECHNOLOGIES

In the modern conditions of market economy development, the integration of marketing and logistics processes acquires particular importance, as it enables enterprises to ensure competitive advantages and increase the efficiency of their activities [1, 7, 10]. Marketing logistics functions as a strategic component of supply chain management, combining the principles of marketing and logistics with the aim of satisfying consumer needs, optimizing resources, and enhancing the economic efficiency of the enterprise [2, 6]. Under the circumstances of globalization, digitalization, and increasing requirements for delivery speed, the development and implementation of modern marketing logistics technologies represent a key element in ensuring competitiveness [3, 8].

The essence of marketing logistics lies in the combination of two interrelated approaches. On the one hand, the marketing component involves the study of demand, market segmentation, formation of offers, and communication with consumers, while on the other hand, the logistics component encompasses planning, organization, control, and optimization of supply, storage, and distribution processes. Such integration ensures a synergistic effect manifested in cost reduction, improvement of service quality, and maximization of enterprise profit.

Marketing logistics technologies cover a wide range of methods and approaches aimed at increasing the efficiency of supply chain management and market interaction. One of the key technologies is Supply Chain Management, which ensures coordination of all participants in the process – from the producer to the final consumer [4, 11]. Supply Chain Management enables prompt response to changes in demand, optimization of inventories, and reduction of transportation and storage costs, which directly influences consumer satisfaction and competitiveness enhancement.

Another important technology is inventory and warehouse management, which involves the use of modern information systems for controlling inventory levels, forecasting needs, and planning supplies. Modern Warehouse Management Systems allow automation of product accounting, optimization of product movement routes, and reduction of order processing time. Combined with marketing analytics technologies, this contributes to more accurate demand forecasting and faster response to changes in market conditions. An important direction in the development of marketing logistics is the implementation of digital technologies and electronic commerce. The use of electronic trading platforms, online ordering services, and order management systems allows integration of logistics processes with marketing communications and ensures transparency of deliveries for the final consumer. Such technologies contribute to increasing customer satisfaction, reducing delivery time,

and lowering logistics operation costs.

Transport flow management and routing technologies represent another important element of marketing logistics. They allow optimization of the product delivery process to the consumer, taking into account time and resource constraints, transportation conditions, and product specifics. The use of modern software solutions for route planning, GPS monitoring, and transport flow analysis ensures reduction of logistics costs, improvement of service promptness, and enhancement of market interaction quality.

Modern marketing logistics technologies actively employ the concepts of integrated demand management, which enable forecasting of market needs based on historical data, marketing research, and consumer behavior analytics. Integration of demand management with production and logistics planning ensures more efficient resource utilization and reduction of excessive inventories, which increases economic efficiency of the enterprise and contributes to balanced satisfaction of customer needs.

Particular importance in marketing logistics is attached to the implementation of the “Just-in-Time” concept, which provides for product delivery at the required time and in the required quantity. This allows significant reduction of storage costs, minimization of product obsolescence risks, and enhancement of supply chain flexibility. Under conditions of high competition and dynamic demand, such technology becomes an important instrument for simultaneous improvement of logistics and marketing processes.

Moreover, marketing logistics actively integrates the principles of sustainable development and social responsibility. The use of environmentally friendly transport, optimization of routes to reduce carbon dioxide emissions, implementation of recyclable packaging, and other socially and environmentally responsible logistics practices contribute to improving the enterprise’s market image and meeting the needs of conscious consumers. No less important component of marketing logistics technologies is the use of analytical tools and Big Data, which allow collection and processing of large volumes of information about consumer behavior, efficiency of distribution channels, and logistics processes. Data analytics contributes to increasing forecast accuracy, optimization of product promotion strategies, and acceleration of managerial decision-making. Integration of analytical technologies into marketing logistics creates conditions for flexible supply chain management and adaptation to a rapidly changing market environment.

Further scientific research in the field of marketing logistics technologies should be directed toward several key areas. First, this involves the improvement of methods for integrating marketing and logistics processes, taking into account the dynamic changes of the market environment and consumer behavior. Particular attention should be paid to the development of models of adaptive supply chain management that ensure prompt response to fluctuations in demand and changes in external conditions. Second, a promising direction is the study of the impact of digital technologies, information management systems, and Big Data analytics on the

effectiveness of marketing logistics. It is necessary to evaluate the possibilities of integrating digital platforms, automated inventory management systems, and transport flow management systems in order to increase forecasting accuracy, reduce costs, and optimize market interaction. Third, an important direction is the study of the influence of sustainable development concepts and socially responsible logistics on the effectiveness of marketing processes.

The implementation of these research directions will contribute to increasing the effectiveness of marketing logistics technologies, optimizing enterprise resource management, and forming competitive advantages under the modern conditions of the market economy.

1. Перерва, П.Г. Інноваційні технології реструктуризації промислового підприємства. Маркетинг інновацій і інновації у маркетингу: збірник тез доповідей VIII Міжнар. науково-практ. конф., 25-26 вересня 2014 р. Суми: ТОВ "ДД "Папірус", 2014. С. 119-121.
2. Plaksiienko V.Y., Dorogan-Pisarenko L.A., Pryidak T.B., Leha O.V., Ialoveha L.V., Krasota E.H. Designing a Framework for Future Economists' Digital Competence // Inf. Technol. Learn. Tools 2020, 80, 140–160.
3. Petro Pererva, Oleksandr Hutsan, Valerii Kobieliev, Andrii Kosenko and Volodymyr Kuchynskyi (2018). Evaluating elasticity of costs for employeemotivation at the industrial enterprises. Problems and Perspectives in Management, № 16(1), С. 124-132. DOI: 10.21511/ppm.16(1).2018.12
4. Лега О., Яловега Л., Прийдак Т. (2022). Договірна політика та податкові ризики в умовах невизначеності // *Цифрова економіка та економічна безпека*, (3 (03), 41–46. DOI: https://doi.org/10.32782/dees.3-8.
5. Перерва П. Г. Підвищення конкурентоспроможності машинобудівних підприємств на засадах синергетичного бенчмаркінгу // Вісник Нац. ун-ту «Львівська політехніка» : зб. наук. пр. Сер. : Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення і проблеми розвитку. Львів : Львівська політехніка, 2015. № 819. С. 167–174.
6. Pererva P., Gutsan O., Diachenko T. (2017) Motivation of personnel on machine-building enterprise // Balance and Challenges, Miskolc-Lillafüred. Miskolc : Miskolci Egyetem Gazdaságtudományi Kar. O. 100-106.
7. Перерва П.Г., Кобєлєва Т.О., Ткачова Н.П. Формування кон'юнктури ринку електротехнічної продукції // Вісник Нац. ун-ту «Львівська політехніка» : зб. наук. праць. Сер. : Проблеми економіки та управління. Львів : Львівська політехніка, 2015. № 815. С. 118-125
8. Nagy S., Pererva P.G. Compliance principles // Universum View 9. Economics and management: conference materials. Vinnytsia: NilanLTD, 2018. P. 89-96.
9. Kosenko O., Tkachov M., Pererva P. (2015) Economic problems of Intellectual Property // 9-th International scientific Conference "Balance and Challenges". Miskolc-Lillafüred. 2015. S. 113-124.
10. Перерва П.Г., Кобєлєва Т.О., Романчик Т.В. Комплаєнс як фактор інноваційного розвитку підприємства. Інформація та знання в системі управління інноваційним розвитком: монографія. Розд. 5.2 / заг. ред. Ю.С.Шипуліна. Суми : Триторія, 2018. С. 205–220.
11. Pererva, P., Besprozvannykh, O., Tiutlikova, V., Kovalova, V., Kudina, O., & Dorokhov, O. (2019). Improvement of the Method for Selecting Innovation Projects on the Platform of Innovative Supermarket. TEM Journal, 8(2), 454-461. https://doi. org/10.18421/TEM82-19

STRASHYNSKA LARYSA, Doctor of Economic Sciences, Professor,
Professor of the Department of Marketing,
National University of Food Technologies, Kyiv

RELEVANCE OF CONTENT MARKETING FOR UKRAINIAN BUSINESS

In modern conditions, for most enterprises, it is not enough to simply create a web resource and fill it with information. This will not help to popularize the site and increase the company's recognition, increasing sales. Purposeful work on its popularization (SEO) is required, that is, optimization and increase conversion, which is the task of Internet marketing specialists.

For successful functioning, the site must be convenient. Users appreciate the convenience and speed of online purchases and Internet services. In particular, Admitad specialists consider the following functions necessary for e-commerce platforms:

– the ability to buy in one click;
– various options for payment and delivery methods;
– quick payment in installments;
– data autofill;
– completeness of information on the product page;
– online consultation of a specialist (with a detailed demonstration of the product).

Content is of particular importance in search engine optimization of the site. By publishing high-quality content on your website, you can reach a significant number of users. Content created using content marketing software is particularly effective. Its quality and relevance to user queries affect your rankings in search engines. Content should be interesting and easy, concise and unique, harmonious and logically structured. It is through content marketing that you can convey the necessary information to consumers. According to Benzecrit, 70% of consumers trust brands more that actively disseminate information about themselves and their products on the Internet. And 61% of users say that they are willing to buy goods and use services from brands whose content they regularly read. This shows how important it is for businesses to create interesting and useful content for their audience.

The field of content marketing continues to expand and change along with marketing technologies in business. Interactive, niche and video content will help to interest potential customers and retain regular ones.

Through interactive content, you can attract the attention of the target audience and make them stay on your website as long as possible. Using interactive content on your website makes it possible to obtain valuable information about regular customers, their preferences, needs and develop a portrait of potential consumers. The Genially service helps to create tests, quizzes and mini-games; the MapMe service is specially designed for creating interactive maps.

Creating niche content focuses on a specific subtopic related to a specific part of the business, and specialized content will help a business directly address specific

potential customers and encourage them to convert, thanks to the development of unique content and constant engagement on its brand page.

Also, posting video content on the website can be quite effective for a company. Users are increasingly interested in video content, which is supported by numerous studies. Surveys conducted by RAU show that:

– to learn more about a product or service, 96% of users watch a video;

– video convinces 84% of buyers to purchase a product of a specific brand.

Video content has already replaced text messages. Thus, 69% of respondents note that they prefer to watch video, and only 18% pay attention to text material. When purchasing a product or service, consumers share videos with their friends twice as often as any other type of content.

Creating such content does not require a lot of significant costs, as there are many tools available. Tools such as Animoto or VideoShop offer a number of functions for creating and editing videos. Using video content on a website, customers are provided with a more personalized form of communication, the availability of explanations of information that is difficult to understand in a regular text format.

That is why content marketing is relevant for Ukrainian businesses. Most domestic enterprises during the war are more focused on survival than on development. But it is precisely those enterprises that understand that the war will end and it will be important to ensure the sustainable development of their business in the future unstable competitive environment that are implementing long-term content marketing strategies in order to have advantages and high search rankings.

The basis for the development of the Ukrainian business environment in the future is the introduction of virtual reality technologies and the use of artificial intelligence, which will contribute to bringing Ukrainian brands to a new level and increasing their competitiveness in the global market. In this regard, it is proposed to pay attention to voice search - this is an Internet marketing technology based on artificial intelligence.

The popularity of using voice search on the Internet indicates the success of using artificial intelligence in this direction. Every month, more than one billion voice queries are performed on the Internet. The share of mobile traffic and voice queries is inexorably growing. Therefore, optimizing a website for voice search is relevant and necessary for an enterprise. In addition to relevance, voice search is convenient to use. It is fast and easier to use, and works well on mobile devices.

Voice search queries differ from written ones: they are longer and more detailed. Users search for information in simple spoken language, and phrases may be vague or incomplete. To respond to such requests, it is not enough to create a detailed semantic core; you need to understand the intentions of buyers.

To do this, it is worth conducting a deep analysis of the target audience, and dividing semantics into thematic groups.

The use of voice search has its advantages, including:

– expanding the user audience and increasing traffic on the site;

– improving user experience;

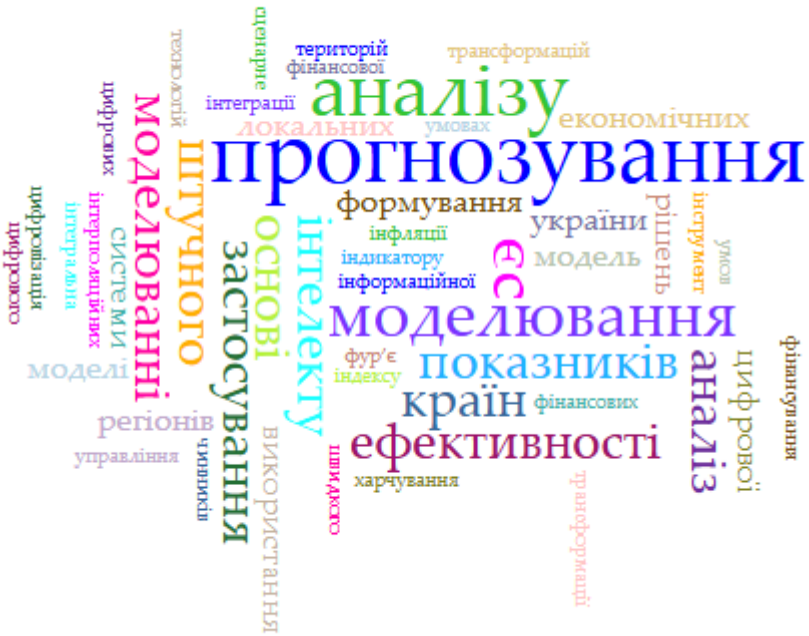
– optimizing behavioral factors;

– the ability to promote the brand through Google local search tools;

– increasing conversion through optimizing the semantic core using user voice queries, etc.

Users, receiving relevant content, stay on the site longer and thereby improve its behavioral ranking indicators, namely: time spent on the site; page view depth; bounce rate, etc. Therefore, voice search becomes a starting point in the future for the development of SEO and the issuance of the site to the top positions of Ukrainian brands.

МАТЕМАТИЧНЕ МОДЕЛЮВАННЯ, ІНФОРМАЦІЙНІ ТЕХНОЛОГІЇ ТА ШТУЧНИЙ ІНТЕЛЕКТ В ЕКОНОМІЦІ



БОРИСЕНКО ВОЛОДИМИР, к.е.н., науковий співробітник,
БОРИСЕНКО ДМИТРО, здобувач вищої освіти магістерського рівня,
НДІ «Украгропромпродуктивність», м. Київ.

СИСТЕМАТИЗАЦІЯ ЗНАНЬ ГАЛУЗЕЙ НАУК В МОДЕЛЮВАННІ ПОКАЗНИКІВ ЕФЕКТИВНОСТІ АГРЕГАТІВ У РОСЛИННИЦТВІ

Актуальне значення для сільськогосподарських виробників має підвищення ефективності використання комплексів машин та зниження собівартості виробництва як головних чинників розвитку АПК і виготовлення конкурентоспроможної продукції. У рослинництві необхідно економічно обґрунтовувати планові показники виконання виробничих процесів та вибір техніки з врахуванням параметрів поля і технологічних факторів виконання робіт. При виборі сільськогосподарського машинного агрегату (СМА) для конкретних господарчих умов використовують моделювання їх техніко-економічних показників: продуктивності, експлуатаційних витрат.

Технологічний процес у рослинництві являє собою техніко-технологічну систему, у якій взаємодіють групи факторів [1]: технологічні (глибина обробітку ґрунту, норми внесення матеріалу), технічні (швидкість, ширина захвату агрегату), природні (тип ґрунту, агрофон поля), організаційні. Від вказаних факторів залежить робоча потужність двигуна і швидкість агрегату, які в свою чергу визначають витрати палива та продуктивність СМА.

Визначити економічні показники експлуатації СМА для будь-яких технологічних та природних умов виконання робіт можливо з використанням інтегративного моделювання показників роботи агрегатів [2]. В інтегративній моделі показників польових агрегатів використовуються знання фахівців як економічних, сільськогосподарських так і інших галузей наук: технічні, математичні, комп'ютерні та ін.

У попередніх дослідженнях було виокремлено рівні інтегративної моделі економічних показників СМА [2]: техніко-експлуатаційні (моделювання продуктивності і витрат палива), моделі величин потужності двигуна та фізичних навантажень, показники економічної ефективності. Рівень моделювання витрат палива за величиною потужності двигуна базується як на технічних показниках сільгоспмашин так і на фізико-механічних показниках переміщень СМА.

Інноваційні трансформації супроводжуються впровадженням у виробництво принципово нових видів високопродуктивної сільгосптехніки, тому виникає потреба в науковому обґрунтуванні правильності використовуваних методів оцінювання експлуатаційних витрат. Постає необхідність у перевірці істинності та можливому коригуванні методів визначення параметрів механічних процесів при роботі агрегату, що формують техніко-експлуатаційні показники. Тому методика розрахунку показників економічної ефективності нової техніки потребує обґрунтування

застосовуваних методів визначення величин, пов'язаних зі знаннями техніки, економіки та інших наук.

Важливим аспектом інтегративної моделі економіко-виробничої системи постає систематизація роботи експертів задіяних наукових напрямів по верифікації методичних положень системи моделювання. Розроблено концепцію систематизації знань галузей наук в моделюванні економічних показників машинних агрегатів у рослинництві, схему якої приведено на рис. 1.

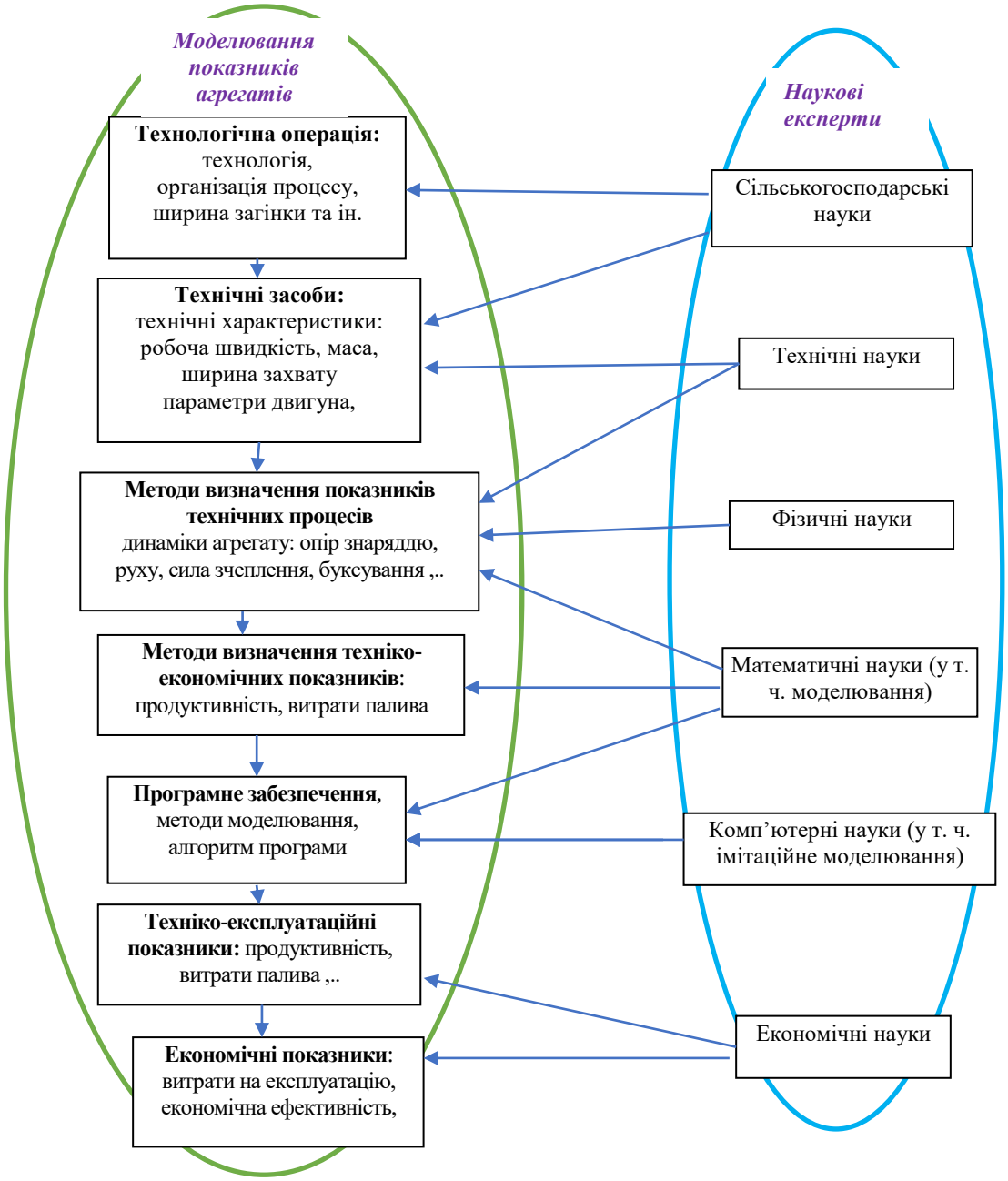


Рис. 1. **Концептуальна схема систематизації знань галузей наук в моделюванні економічних показників агрегатів у рослинництві**

Як видно з наведеної схеми, для розробки та експертного аналізу функціонування системи моделювання економічних показників машинних

агрегатів необхідним є участь групи наукових експертів різних галузей наук для налаштувань відповідних об’єктів системи:
– сільськогосподарські науки: технології виробництва, технічні засоби;
– технічні науки: технічні засоби, визначення показників технічних процесів;
– фізичні науки: методи визначення показників переміщень техніки;
– математичні науки: методи визначення техніко-економічних показників;
– комп’ютерні: програмне забезпечення, імітаційне моделювання;
– економічні: експлуатаційні витрати, ефективність, витрати палива.

Розроблено концептуальні підходи щодо систематизації знань галузей наук, задіяних при інтегративному моделюванні показників ефективності сільськогосподарських машин у рослинництві. Запропоновані наукові підходи щодо процесів розробки та аналізу функцій системи моделювання показників механізованих польових робіт уможливлюють організування налаштувань об’єктів системи науковими експертами галузей наук відповідного напрямку.

Отже, обґрунтування показників роботи як нових моделей техніки, так і принципово нових видів техніки для будь-яких виробничих умов шляхом моделювання показників машинних агрегатів базується на систематизації задіяних наукових баз знань. Запропоновані наукові підходи щодо моделювання показників польових агрегатів забезпечать досягнення максимальної економічної ефективності при експлуатації сільгосптехніки, прийнятті технологічних рішень, закупівлі техніки та плануванні виробництва.

Подальші дослідження баз знань галузей наук в моделях систем підтримки прийняття рішень уможливлять вирішення завдань обґрунтування вибору оптимальних машинних комплексів і системної оптимізації техніко-технологічних рішень у рослинництві.

1. Борисенко В., Борисенко Д., Порівняльна ефективність польових агрегатів за результатами імітаційного моделювання на основі баз знань цифрової економіки. Наукові доповіді XXIV Міжнародної наукової конференції «Науково-технічні засади розроблення, випробування та прогнозування сільськогосподарської техніки і технологій». (УкрНДІПВТ ім. Л. Погорілого, 13 вересня 2024 р.) Україна, Дослідницьке, С. 136 – 142. URL: https://www.ndipvt.com.ua/uploads/ЗБІРНИК_ТЕЗ_2024.pdf.
2. Борисенко Д., Борисенко В. Рівні інтегративного моделювання економічних показників механізованих польових робіт. Наукове забезпечення розвитку національної економіки: досягнення теорії та проблеми практики: збірник наукових праць XII Всеукр. наук.-практ. конф. 12 листопада 2025 р. Полтава: ПДАУ. 2025. С. 61-63. URL: https://dspace.pdau.edu.ua/handle/123456789/19624.

БУЛЄЄВ ЮРІЙ, аспірант
Науковий керівник - **ФІСУНЕНКО ПАВЛО**, д.е.н, доцент,
завідувач кафедри обліку і оподаткування,
Український державний університет науки і технологій, м. Дніпро

МЕТОДИЧНИЙ ПІДХІД ДО ФОРМУВАННЯ ЛОКАЛЬНИХ ПОКАЗНИКІВ ЦИФРОВОЇ ТРАНСФОРМАЦІЇ ПІДПРИЄМСТВА ДЛЯ ОЦІНЮВАННЯ ЕКОНОМІЧНОЇ БЕЗПЕКИ

Цифрова трансформація підприємств (ЦТ) охоплює зміну процесів, управлінських практик, роботи з даними, внутрішньої координації та взаємодії з зовнішнім середовищем. У науковому полі дедалі гостріше постає проблема її коректного вимірювання. Огляд сучасних підходів показує, що цифрову трансформацію складно адекватно описати одним узагальненим індексом, а способи її вимірювання мають враховувати галузеві особливості та структуру діяльності підприємства.

У зарубіжних дослідженнях питання оцінювання цифрової зрілості та ЦТ найчастіше розкривається через багатовимірні моделі. Так, А. Тубіс обґрунтовує доцільність розмежування організаційного та процесного вимірів оцінювання цифрової зрілості підприємства, вказуючи на недостатню розробленість таких моделей у літературі [1]. С. Нджа та співавтори, розробляючи модель для малих і середніх виробничих підприємств, вказують на обмеження наявних підходів: слабке врахування практичних потреб, недостатню багатовимірність і нестачу придатних для управлінських рішень результатів; запропонована ними модель уже містить 5 вимірів, 34 підвиміри та 49 індикаторів [2]. Це вказує на те, що сучасний науковий дискурс рухається в бік деталізації та структуризації системи показників. Окремий пласт праць демонструє, що оцінювання цифрової зрілості дедалі активніше спирається на багатокритеріальні методи. У дослідженнях цифрової зрілості підприємств країн Центральної та Східної Європи використано 14 детермінант цифровізації та поєднано методи багатокритеріального ранжування з процедурою визначення ваг, що підкреслює доцільність ієрархічної побудови індикаторів та їх подальшого агрегування [3]. Отже, і міжнародна теорія, і прикладні моделі підтверджують, що якість кінцевого оцінювання залежить від того, наскільки змістовно та методично правильно сформовано нижчий рівень показників.

В українських дослідженнях дедалі чіткіше простежується зв'язок цифрової трансформації з економічною безпекою підприємства. Цифрова трансформація змусила переглянути підходи до забезпечення економічної безпеки, а в її структурі особливого значення набуває інформаційна складова та виокремлення цифрової безпеки. У дисертаційному дослідженні О. Хлебинської показано, що цифрова безпека посилює свій вплив у загальній ієрархії підсистем економічної безпеки, а також проведено порівняльний аналіз підходів до оцінювання цифрової зрілості та цифрової ефективності [4]. У монографії С. Мельника та І. Штангрет підкреслено потребу в удосконаленні

методичних засад розвитку системи економічної безпеки підприємства в умовах ЦТ [5]. Разом ці праці формують важливе підґрунтя, але не дають достатньо чіткої процедури формування саме локальних показників цифрової трансформації для задач оцінювання економічної безпеки.

Метою тез є обґрунтування методичного підходу до формування локальних показників ЦТ підприємства для оцінювання економічної безпеки.

На нашу думку, головним недоліком значної частини наявних підходів є надмірна орієнтація на узагальнені характеристики цифрової зрілості. Такі характеристики корисні для загальної діагностики, але недостатні для виявлення того, які саме цифрові зміни створюють захисний ефект для підприємства, а які, навпаки, породжують нові вразливості. Для системи економічної безпеки потрібні не лише інтегральні оцінки, а й нижчий рівень вимірювання - локальні показники, пов'язані з конкретними аспектами діяльності, котрі надають змогу надалі перейти до коректного агрегування, визначення ваг та побудови інтегральної моделі.

Запропонований методичний підхід складається з 6 послідовних етапів.

1. Визначається функціональний напрям ЦТ підприємства: фінанси та облік, логістика, виробництво, управління персоналом, збут тощо.

2. В межах кожного напряму виокремлюються аспекти, у яких цифрові зміни мають самостійне економічне та безпекове значення.

3. Ідентифікуються ключові прояви цифрової трансформації в межах аспекту: автоматизація, інтеграція систем, аналітична підтримка рішень, швидкість оброблення даних, прозорість операцій, простежуваність, захищеність цифрових активів.

4. Ці прояви переводяться у локальні показники.

5. Здійснюється відбір показників за критеріями релевантності, вимірюваності, однозначності тлумачення, чутливості до змін, відсутності дублювання, придатності до агрегування та зв'язку з економічною безпекою.

6. Локальні показники групуються в аспектні індикатори, а далі - в індикатори напрямів і загальну інтегральну оцінку.

Така логіка узгоджується з сучасною тенденцією до багаторівневих і багатокритеріальних моделей цифрової зрілості, але водночас зберігає орієнтацію саме на завдання безпеки підприємства.

Принципово важливо, що локальний показник у цій системі не має фіксувати «цифровізацію загалом». Його зміст має бути функціонально прив'язаним до конкретного аспекту діяльності та до безпекового ефекту. Наприклад, у напрямі «фінанси та облік» для аспекту «оброблення фінансових операцій» доцільно використовувати локальні показники: частка автоматизованих фінансових операцій, ступінь інтеграції платіжних рішень з системою обліку, середній час оброблення операції, частота помилок ручного введення та рівень використання електронного документообігу. Для аспекту «управління звітністю» показовими будуть своєчасність формування звітів, частка звітних процедур, що виконуються автоматизовано, та наявність

аналітичних панелей для оперативного контролю. У напрямі «логістика та ланцюг постачання» для аспекту «управління запасами» локальними показниками можуть бути частка позицій, що відстежуються в режимі наближеному до реального часу, частота автоматичного оновлення залишків, рівень інтеграції складської системи із закупівлями та використання цифрового прогнозування потреби. Подібна деталізація дозволяє перейти від декларативного оцінювання до вимірювання конкретних змін, що впливають на стійкість і керованість підприємства.

Наукова новизна запропонованого підходу полягає в удосконаленні логіки структуризації показників цифрової трансформації підприємства через виокремлення локального рівня оцінювання, який безпосередньо пов'язується з функціональними аспектами діяльності та їх впливом на економічну безпеку. На відміну від підходів, що зосереджуються переважно на загальній цифровій зрілості, запропонований підхід орієнтує дослідника на формування системи показників, доступної для подальшого математичного моделювання без втрати змістовного зв'язку з реальними бізнес-процесами.

Отже, для оцінювання економічної безпеки підприємства в умовах ЦТ доцільно спиратися не лише на інтегральні або рівневі оцінки цифрової зрілості, а передусім на систему локальних показників, що фіксують конкретні цифрові зміни за функціональними аспектами діяльності. Запропонований методичний підхід забезпечує послідовний перехід від ідентифікації цифрових змін до побудови багаторівневої системи індикаторів для подальшого нормування, зважування та агрегування. Перспективою подальших досліджень є формалізація процедур визначення ваг локальних показників і побудова інтегральної моделі оцінювання впливу цифрової трансформації на економічну безпеку підприємства.

1. Tubis A. A. Digital Maturity Assessment Model for the Organizational and Process Dimensions. Sustainability. 2023. Vol. 15, issue 20. Art. 15122. DOI: https://doi.org/10.3390/su152015122
2. Njah S., Danjou C., Armellini F., Beaudry C., Mosconi E. A digital maturity model for assessing SMEs in the manufacturing sector. Digital Engineering. 2026. Vol. 9. Art. 100084. DOI: https://doi.org/10.1016/j.dte.2025.100084
3. Brodny J., Tutak M. Assessing the level of digital maturity of enterprises in the Central and Eastern European countries using the MCDM and Shannon's entropy methods. PLoS ONE. 2021. Vol. 16, issue 7. Art. e0253965. DOI: https://doi.org/10.1371/journal.pone.0253965
4. Хлебинська О. І. Управління цифровими трансформаціями в системі економічної безпеки промислових підприємств : дис. ... д-ра філософії за спец. 073 «Менеджмент». Київ, 2025. 253 с. URL: https://ela.kpi.ua/collections/6656dd18-121f-470f-a80a-457bffc1bae9 (дата звернення: 16.03.2026)
5. Мельник С., Штангрет І. Економічна безпека підприємства в умовах цифрової трансформації економіки: теоретичні та практичні аспекти : монографія. Львів : Растр-7, 2025. 256 с. URL: https://dspace.lvduvs.edu.ua/handle/1234567890/8735 (дата звернення: 18.03.2026)

ВОЛОЩУК АННА, здобувачка вищої освіти
Науковий керівник – **ЗОМЧАК ЛАРИСА**, к.е.н., доцент,
Доцент кафедри економічної кібернетики
Львівський національний університет імені Івана Франка, Львів

ДИНАМІКА НАУКОВОГО ПОТЕНЦІАЛУ РЕГІОНІВ УКРАЇНИ: ПОРІВНЯЛЬНИЙ АНАЛІЗ НА ОСНОВІ АНАЛІЗУ ГОЛОВНИХ КОМПОНЕНТ

В умовах повномасштабної війни науковий потенціал регіонів України зазнав суттєвих трансформацій. Руйнування інфраструктури, релокація університетів та міграція наукових кадрів змінили усталену мапу наукової активності. Дослідження цієї динаміки є критично важливим для розробки ефективної державної політики відновлення та вирівнювання регіональних диспропорцій у післявоєнний період.

Науковці приділяють значну увагу моделюванню економічного та інноваційного розвитку територій. У дослідженні регіональних аспектів економічного розвитку вчені застосовують методи панельного моделювання [1], логістичної регресії [2], багатовимірного моделювання [3, 4], кластерного аналізу [5] тощо.

Інформаційну базу дослідження за 2021, 2024 років сформовано на основі звітності Держстату, даних ЄДЕБО та IP офісу. Для аналізу відібрано шість показників: чисельність працівників НДР; витрати на дослідження; кількість закладів вищої освіти; кількість наукових організацій; обсяг капітальних інвестицій та кількість заявок на винаходи. Щоб усунути розбіжності в одиницях вимірювання, проведено стандартизацію даних за допомогою методу Z-score.

Для формалізації рівня наукового потенціалу регіонів та побудови їх рейтингу було застосовано метод головних компонент PCA. На основі аналізу власних чисел кореляційної матриці для розрахунку інтегрального показника обрано першу головну компоненту, яка акумулює найбільшу частку варіації вхідних даних.

Для дослідження динаміки наукового простору спершу було проаналізовано стан потенціалу регіонів у довоєнний період. Результати моделювання на основі даних 2021 року засвідчили, що ключовими драйверами розвитку на той момент виступали наявність розгалуженої мережі закладів вищої освіти та значна чисельність кадрів, оскільки саме ці показники отримали найвищі факторні навантаження у структурі першої головної компоненти. Рейтинг регіонів цього періоду демонстрував чітке домінування промислово-наукових центрів Сходу та Півдня: Харківська та Дніпропетровська області були абсолютними лідерами з інтегральними показниками 6,66 та 6,08 відповідно, суттєво випереджаючи Львівську та Одеську області.

Повторне моделювання на основі оперативних даних 2024 року дозволило

виявити суттєві структурні зрушення. По-перше, змінилася вага факторів: в умовах обмежених ресурсів пріоритетним чинником диференціації регіонів стала патентна активність, що свідчить про переорієнтацію науки на прикладні результати. По-друге, порівняльний аналіз інтегральних індексів виявив неоднорідний вплив війни на наукові хаби. Харківська область, попри безпекові виклики, не лише зберегла лідерство, а й наростила значення індексу до 7,44, підтвердивши статус головного наукового центру країни. Водночас прифронтові регіони зазнали відчутних втрат: Дніпропетровська область знизила показник до 4,77, а Запорізька область продемонструвала найбільш негативну динаміку, перемістившись із групи лідерів до групи регіонів із помірним потенціалом (падіння індексу з 1,49 до 0,45). Натомість Львівська область продемонструвала стійкість та позитивний тренд, закріпившись у трійці лідерів завдяки ефективному використанню наявного кадрового ресурсу та процесів релокації. Результати ранжування регіонів України за нормалізованим показником, у шкалі від 0 до 1 подані на рисунках 1 і 2.

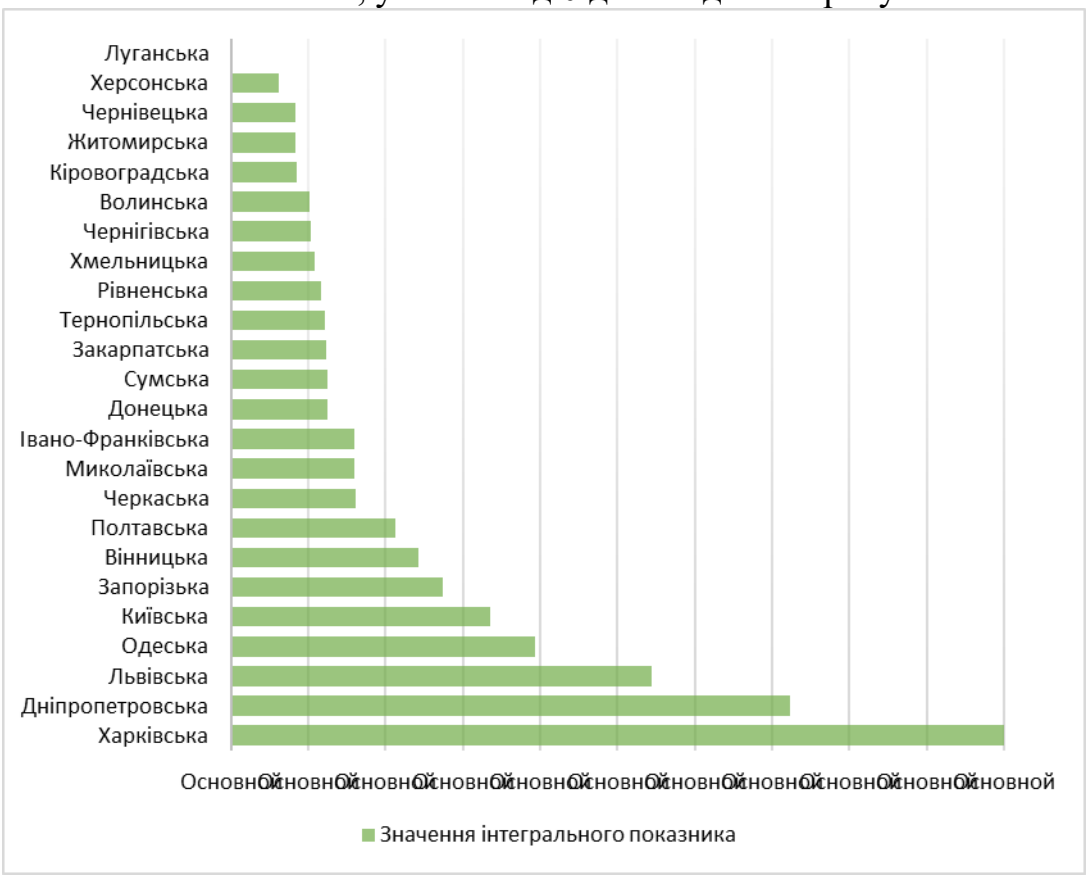


Рис. 1. **Рейтинг регіонів України за рівнем наукового потенціалу за 2024 рік**

Проведене дослідження підтвердило ефективність застосування методу головних компонент для моніторингу трансформацій наукового простору в умовах нестабільності. Аналіз динаміки за 2021-2024 роки засвідчив посилення регіональних диспропорцій та поляризацію наукового потенціалу. Якщо до війни розвиток науки корелював переважно з наявною інфраструктурою університетів, то у воєнний час ключовим фактором стійкості стала здатність

регіональних систем генерувати інноваційні результати та ефективно використовувати кадровий потенціал. Отримані результати вказують на формування нової наукової мапи України, де поряд із традиційним лідером Харковом зростає роль західних регіонів як безпекових хабів наукової діяльності.

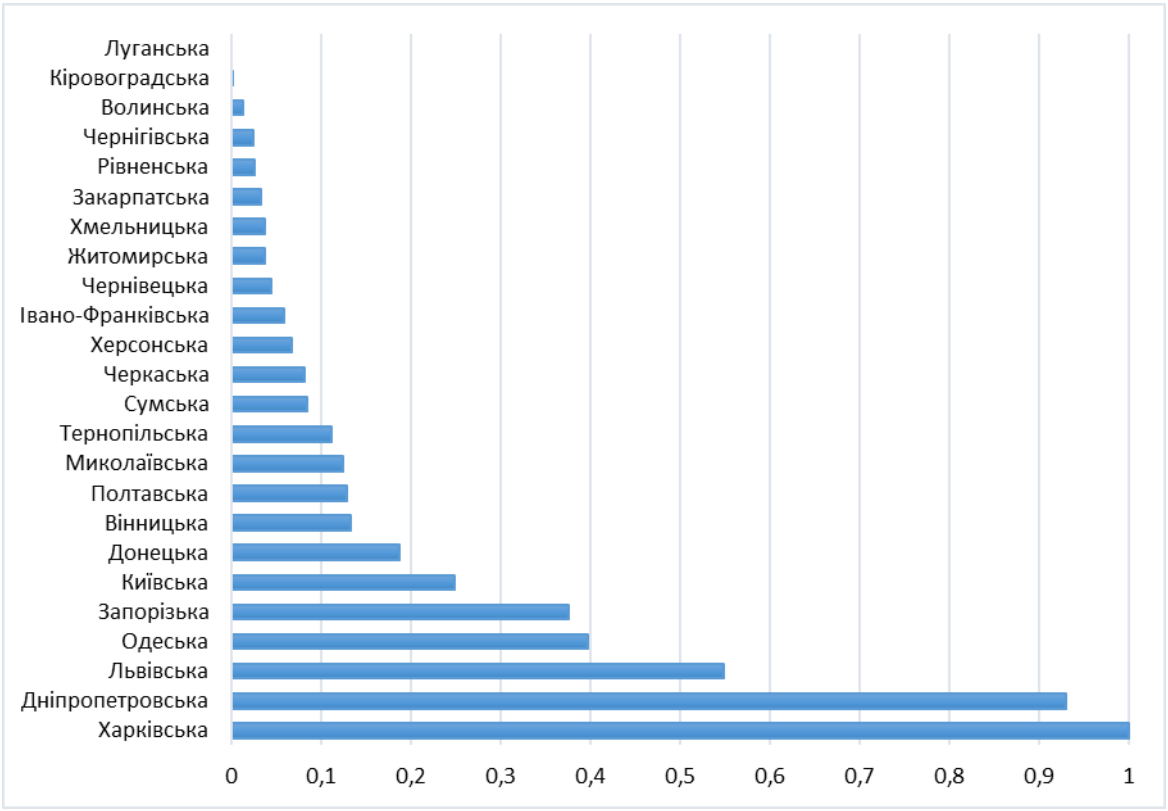


Рис. 2. **Рейтинг регіонів України за рівнем наукового потенціалу за 2021 рік**

1. Зомчак Л. М., Снігур М. І. Детермінанти безробіття на регіональних ринках праці України: панельне моделювання динаміки та міжрегіональних відмінностей. *Трансформаційна економіка*. 2025. № 4 (13). С. 107–111. https://doi.org/10.32782/2786-8141/2025-13-17
2. Zomchak L., Seniv A. Financial Health Assessment of Ukrainian Banks: A Logistic Regression Model for Bankruptcy Prediction. *Data-Centric Business and Applications* / ed.: A. Semenov, I. Yepifanova, J. Kajanová. Cham : Springer, 2026. Vol. 275. P. 58–66. DOI https://doi.org/10.1007/978-3-032-10153-2_6
3. Зомчак Л. М., Огородник С. П., Бортник Я. В. Місцеві бюджети регіонів України: багатовимірне моделювання динаміки та фінансової стійкості в умовах війни. *Цифрова економіка та економічна безпека*. 2025. № 2 (17). С. 47–53. https://doi.org/10.32782/dees.17-7
4. Зомчак Л. М., Дида А. О. Багатовимірне оцінювання стану сільського господарства України в регіональному розрізі: виклики війни та шляхи забезпечення резильєнтності. *Вісник Київського інституту бізнесу та технологій*. 2025. Т. 52, вип. 1. С. 22–38. https://doi.org/10.37203/kibit.2025.52(1).02
5. Zomchak L., Drobotii Y. Regional competitiveness: clustering regions of Ukraine. *Modern technologies in the development of economy and human well-being* : monograph. Katowice : Publishing House of University of Technology, 2020. P. 20–27. http://www.wydawnictwo.wst.pl/uploads/files/2ece8b8415b01846afd61b63139198a8.pdf

ГРИБОВА ОЛЕНА, здобувач вищої освіти
Науковий керівник – **ЧАГОВЕЦЬ ЛЮБОВ**, к.е.н, доцент кафедри економічної кібернетики і системного аналізу,
Харківський національний економічний університет імені Семена Кузнеця,
м. Харків

ФОРМУВАННЯ ІНФОРМАЦІЙНОЇ БАЗИ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ЗАКЛАДОМ ШВИДКОГО ХАРЧУВАННЯ

У сучасних умовах ефективність управління підприємствами як соціально-економічної системи значною мірою залежить від використання інноваційних стратегій розвитку та сучасних аналітичних інструментів прийняття управлінських рішень. А одним з ключових чинників їх ефективного впровадження є застосування математичних методів для моделювання та аналізу інформаційної бази системи управління [1].

Метою роботи є формування інформаційної бази системи управління мережею ресторанів «Львівські круасани», що дозволить провести оптимізацію бізнес-процесів для досягнення високої ефективності використання можливостей ринку та мінімізації ризиків завдяки впровадженню відповідних маркетингових стратегій.

Як зазначають дослідники, дослідження розвитку ресторанного господарства свідчать, що ефективність функціонування підприємств цієї сфери значною мірою залежить від взаємодії із зовнішнім ринковим середовищем та адаптації до змін попиту [2]. Аналізуючи зовнішнє середовище мережі ресторанів «Львівські круасани», слід вказати, що одним із його ключових елементів є споживачі, які складають цільову аудиторію мережі та формують попит на продукцію. Також до зовнішнього середовища належать партнери-франчайзі, які відкривають нові заклади під брендом і забезпечують розвиток мережі. Конкуренти, зокрема інші заклади харчування, такі як кав'ярні та пекарні, впливають на позиціонування та цінову політику. Постачальники інгредієнтів забезпечують необхідну якість та своєчасність поставок, що впливає на стабільність роботи ресторанів. Крім того, діяльність мережі регулюється органами державного контролю, які впливають на стандарти якості продукції та санітарні норми. Внутрішнє середовище компанії, яке представлено головним офісом, відділами маркетингу, франчайзингу, постачання і відділом якості на основі інформації, що отримано із вхідних інформаційних потоків, здійснює управлінські впливи на бізнес-процеси управління. Важливим елементом внутрішнього середовища є самі ресторани, які безпосередньо взаємодіють зі споживачами та формують репутацію бренду.

Формування інформаційних потоків є важливим елементом системи підтримки прийняття управлінських рішень. Підставою формування бізнес-процесів управління мережею ресторанів є нормативна та законодавча інформація від органів державного регулювання у вигляді законів, постанов і стандартів, що забезпечує дотримання санітарних та правових вимог у діяльності підприємств сфери швидкого обслуговування [4].



ІП – інформаційна послуга;

1. Динаміка продажів ресторанів, ринкові тренди в громадському харчуванні
2. Звіти про рівень обслуговування та якість продукції в ресторанах
3. Динаміка потреб поповнення запасів інгредієнтів у ресторанах
4. Динаміка попиту та споживання
5. Внутрішні звіти про ефективність роботи франчайзі для подальших управлінських рішень
6. Регулярні звіти про якість продукції та обслуговування.

Рис. 1. **Схема інформаційних потоків бізнес-процесів ТОВ «Львівські круасани»**

Зовнішнє середовище харчового підприємства, яке сформовано споживачами, партнерами-франчайзі, конкурентами, постачальниками інгредієнтів та органами державного регулювання, формує вхідний інформаційний потік, щодо ключових показників ринку громадського харчування до бізнес-процесу аналіз попиту та формування асортименту продукції. Аналіз ринку швидкого громадського харчування дозволяє визначити основні тенденції розвитку галузі, рівень конкуренції та поведінку споживачів [3]. Цей бізнес-процес генерує вхідні інформаційні потоки щодо динаміки споживчих і цінових вимог споживачів харчової продукції, якісних вимог обслуговування клієнтів та динаміки ринкової питомої ваги конкурентів ринку громадського харчування до бізнес-процесу управління

франчайзинговими договорами та підтримки партнерів, вхідний інформаційний потік, щодо динаміки попиту та споживання харчових продуктів до процесу контролю якості продукції та обслуговування і вхідний інформаційний потік, щодо динаміки інновацій на ринку громадського харчування до керівників підрозділів підприємства.

Бізнес процес «Управління франчайзинговими договорами та підтримка партнерів» спрямований на забезпечення ефективного розвитку франчайзингової мережі та підтримку високого рівня стандартів у всіх ресторанах. Процес починається з пошуку та відбору потенційних партнерів, які бажають стати частиною мережі. Далі оцінюються бізнес-компетенції кандидатів, їхній досвід у сфері управління, фінансові можливості та готовність дотримуватися стандартів бренду. Бізнес-процес «Контроль якості продукції та обслуговування» орієнтований на забезпечення високих стандартів якості продукції та послуг, що надаються клієнтам. Він охоплює етапи від вибору інгредієнтів до оцінки рівня обслуговування у закладах, щоб гарантувати задоволення потреб клієнтів та підтримувати репутацію бренду.

Бізнес-процес «Управління постачанням інгредієнтів» спрямований на забезпечення неперервного та своєчасного постачання всіх необхідних продуктів і матеріалів для виробництва круасанів. Він містить етапи, які забезпечують своєчасну доставку інгредієнтів. Відділ постачання проводить переговори з постачальниками, узгоджує умови контрактів, а також контролює ціни та терміни поставок, щоб мінімізувати витрати та уникнути затримок. Бізнес-процес "Маркетингові кампанії для збільшення впізнаваності бренду" спрямований на формування та підтримку позитивного іміджу бренду, залучення нових клієнтів та стимулювання повторних відвідувань. Основна його мета полягає у створенні ефективних рекламних заходів, які допомагають зміцнити позиції на ринку та підвищити впізнаваність серед цільової аудиторії.

Таким чином, запропонована інформаційна база системи управління закладом швидкого харчування є підставою для оптимізації її бізнес-процесів. Це дозволить підвищити ефективність потужностей системи управління, мінімізувати ризики через впровадження маркетингових стратегій, сприятиме зростанню популярності бренду, збільшення кількості клієнтів та обсягу продажів шляхом розвитку франчайзингової мережі.

1. Шерстюк Р., Козловський А. Інноваційні стратегії розвитку підприємств в умовах сучасних викликів. *Соціальна економіка*. 2024. № 67. С. 91-102. https://doi.org/10.26565/2524-2547-2024-67-09.

2. Гірняк Л. І., Глагола В. А. Сучасний стан, перспективи та тенденції розвитку ресторанного господарства в Україні. *Інфраструктура ринку*. 2018. Вип. 16. С. 71–78. URL: http://market-infr.od.ua/journals/2018/16_2018_ukr/13.pdf.

3. Черкес Р., Косар Н., Бей Х. Дослідження ринку послуг швидкого громадського харчування україни. *Економіка та суспільство*. 2024. № 60. URL: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-60-47

4. Характеристика закладів швидкого обслуговування. URL: http://westudents.com.ua/glavy/92364-3103-harakteristika-zakladv-shvidkogo-obslugovuvannya.html;

ЄСІНА ОЛЬГА, старший викладач кафедри економічної кібернетики та інформаційних технологій
БОТТАЄВА ВАЛЕРІЯ, здобувач вищої освіти
Одеський національний економічний університет, м. Одеса

ПЕРСПЕКТИВИ ТА РИЗИКИ ІНТЕГРАЦІЇ ШТУЧНОГО ІНТЕЛЕКТУ В СИСТЕМУ БУХГАЛТЕРСЬКОГО ОБЛІКУ

В умовах цифрової економіки, де швидкість обробки інформації стає критичним фактором успіху, традиційні методи бухгалтерського обліку зазнають докорінних змін. Штучний інтелект (ШІ) перетворився на прикладний інструмент, що здатний оптимізувати фіскальні, розрахункові та аналітичні процедури. Актуальність теми підтверджується тим, що інтелектуальні системи вже змінюють не лише технологічні процеси, але й самі бізнес-моделі компаній, вимагаючи перегляду підходів до формування собівартості та ціноутворення [1].

Науковці та практики виділяють кілька вимірів інтеграції ШІ в економічні системи [2; 3]:

– автоматизація рутинних облікових процесів (введення первинних документів; інтелектуальне розпізнавання символів (OCR) у контрактах та рахунках-фактурах; ведення головної книги в режимі реального часу; оплата рахунків та звірка банківських операцій; нарахування заробітної плати; розрахунок податків; автоматичне декларування та формування фінансової звітності на запит користувача і так далі);

– використання алгоритмів ШІ для інтелектуального аналізу та контролю (аналіз великих масивів транзакцій для ідентифікації ризикових або недобросовісних операцій; миттєвий контроль якості облікової інформації та виявлення помилок; стратегічне планування, прогнозування продажів та бюджетування тощо);

– створення галузевих екосистем, де ШІ виступає ядром управлінських інформаційних систем;

Окремої уваги заслуговує трансформація методології аудиту та контролю. Якщо традиційний підхід базується на вибірковій перевірці документів (Risk-Based Audit), то використання ШІ дозволяє перейти до суцільного аналізу даних. Сучасні алгоритми здатні перевіряти 100% транзакцій у режимі реального часу, забезпечують високу точність та відтворюваність результатів з мінімальною похибкою, що мінімізує ризик випадкового або навмисного викривлення даних [1].

Отже, впровадження ШІ в систему бухгалтерського обліку забезпечує низку суттєвих переваг, що підвищують як операційну ефективність, так і аналітичну цінність облікової інформації. Передусім ідеться про значне скорочення часу на виконання стандартних облікових процедур, зниження кількості механічних помилок і підвищення точності обробки великих масивів даних [1; 3]. Використання інтелектуальних алгоритмів дозволяє перейти від

періодичного обліку до безперервного моніторингу фінансових показників, оперативно виявляти відхилення та формувати управлінські звіти в режимі реального часу. Це підсилює роль бухгалтерського обліку як інформаційної основи стратегічного управління підприємством [2; 5].

Водночас дослідники наголошують на проблемі «чорної скриньки» (black box problem) [3; 5]: непрозорість алгоритмів, складність та специфічна логіка прийняття рішень роблять їх «закритими» для користувача, що знижує рівень довіри до результатів роботи системи. Це створює парадокс, коли аудитор отримує вірний результат (наприклад, оцінку ризику банкрутства), але не може відстежити алгоритмічний шлях його отримання, що ускладнює обґрунтування аудиторського висновку. Подолання даної проблеми потребує поєднання людиноцентричного підходу, професійного судження та регуляторно-технологічних механізмів контролю. Результати, згенеровані ШІ, мають розглядатися як аналітична підтримка, а не автономне джерело рішень, що зумовлює необхідність збереження професійного скептицизму бухгалтера або аудитора.

Також, існує значний ризик неправильної інтерпретації вихідних даних, особливо якщо вони представлені в неструктурованому вигляді (графіки, таблиці). На відміну від людини, ШІ не має критичного мислення та професійного досвіду, тому він може видавати формально правильні, але фактично помилкові або небезпечні для бізнесу рішення [1].

Водночас інтеграція ШІ формує низку викликів для бухгалтерської професії, які мають не лише технологічний, а й методологічний характер. Зростає потреба у фахівцях, здатних поєднувати знання національних і міжнародних стандартів обліку з розумінням принципів роботи алгоритмів машинного навчання та аналітичних моделей. Професійна діяльність бухгалтера поступово зміщується від виконання операційних функцій до ролі аналітика, контролера та інтерпретатора результатів, згенерованих ШІ. Це потребує розвитку професійного скептицизму, критичного мислення та відповідальності за прийняті рішення, особливо в умовах ризику алгоритмічних помилок і «галюцинацій» генеративних моделей [4; 5].

Попри очевидні переваги, зокрема автоматизацію рутинних операцій та зниження ризику помилок, пов’язаних із людським фактором, імплементація інтелектуальних систем у бухгалтерському обліку супроводжується низкою суттєвих бар’єрів. На основі аналізу наукових і практичних джерел виділено такі ключові перешкоди [1; 3-4]:

– Відсутність адаптованої нормативно-правової бази, що зумовлює виникнення юридичних колізій під час використання ШІ в офіційній фінансовій та податковій звітності. Питання відповідальності за помилки, допущені алгоритмами, залишається неврегульованим.

– Компетентнісний розрив, який проявляється у дефіциті фахівців, здатних поєднувати ґрунтовні знання національних стандартів бухгалтерського обліку з цифровими та аналітичними навичками. Це зумовлює необхідність

інвестування не лише в програмне забезпечення, а й у системну підготовку та перекваліфікацію персоналу.

– Швидке моральне старіння технологій, пов'язане з високою динамікою розвитку IT-сектору. Програмні рішення потребують регулярного оновлення, що трансформує витрати на впровадження ШІ з одноразових інвестицій у постійні операційні витрати, особливо відчутні для малого та середнього бізнесу.

– Складність кастомізації, оскільки універсальні програмні продукти часто не враховують галузеву чи організаційну специфіку підприємств, а розроблення індивідуальних рішень потребує значних початкових фінансових ресурсів.

– Ризики кібербезпеки та етичні виклики, пов'язані з автоматизованим доступом до фінансової інформації, що підвищує загрозу витоку конфіденційних даних. Додатковим ризиком є алгоритмічна упередженість, коли ШІ формує помилкові висновки на основі неповних або спотворених історичних даних.

Проведене дослідження дозволяє стверджувати, що інтеграція ШІ в систему бухгалтерського обліку є незворотним процесом, який суттєво змінює як технологію облікових процесів, так і зміст професійної діяльності бухгалтера. Водночас встановлено, що впровадження ШІ супроводжується низкою суттєвих ризиків і обмежень, що зумовлюють необхідність збереження людиноцентричного підходу до обліку, застосування професійного судження та критичного мислення при інтерпретації результатів, згенерованих інтелектуальними системами.

Узагальнюючи, можна дійти висновку, що ШІ не замінює бухгалтера, а змінює його функціональні обов'язки – від виконавця облікових операцій до аналітика, контролера й учасника управлінського процесу. Реалізація перспектив використання ШІ в бухгалтерському обліку можлива за умови поєднання технологічних інновацій із розвитком професійних компетентностей, оновленням стандартів і формуванням ефективних механізмів регуляторного та етичного контролю.

1. Король С., Ромашко О. Штучний інтелект у бухгалтерській діяльності. *Scientia Fructuosa*. 2024. № 154 (2). С. 145–157. DOI: https://doi.org/10.31617/1.2024(154)08.

2. Орлов І. В. Вплив штучного інтелекту на організацію бухгалтерського обліку та оподаткування підприємства. *Актуальні питання економічних наук*. 2025. № 7. DOI: https://doi.org/10.5281/zenodo.14768343.

3. Гнатьєва Т., Яковенко А., Златова М. Особливості використання штучного інтелекту для потреб бухгалтерського обліку та управління підприємством. *Економічний вісник Причорномор'я*. 2024. № 5. С. 3–19. DOI: https://doi.org/10.37000/ebbsl.2024.05.01.

4. Рябчук О. Г., Ракут Д. В. Аудит і штучний інтелект: як технології змінюють професію аудитора. *Держава та регіони. Серія: Економіка та підприємництво*. 2025. № 1 (135). С. 57–62. DOI: https://doi.org/10.32782/1814-1161/2025-1-9.

5. Правдюк Н. Л., Правдюк М. В. Штучний інтелект як каталізатор трансформаційних процесів у бухгалтерському обліку. *Економіка, фінанси, менеджмент: актуальні питання науки і практики*. 2024. № 1 (67). С. 69–83. DOI: https://doi.org/10.37128/2411-4413-2024-1-5.

ЗЕЛІСКО МАКСИМ, здобувач вищої освіти
Науковий керівник – **РИБЧАК ЗОРЯНА,** к.т.н., доцент
доцент кафедри інформаційних систем та мереж
Національний університет «Львівська політехніка», м. Львів

АНАЛІЗ ТА МОДЕЛЮВАННЯ ПРОЦЕСІВ МОНІТОРИНГУ ТА ПРОГНОЗУВАННЯ ЕНЕРГОСПОЖИВАННЯ

У сучасних умовах трансформації енергетичного сектору та загострення проблем енергоефективності особливої актуальності набуває задача моніторингу та прогнозування енергоспоживання. Зростання попиту на енергоресурси, нестабільність цін та необхідність переходу до стійкої енергетики зумовлюють потребу у розробці точних і оперативних систем аналізу й управління енергетичними потоками. У цьому контексті аналіз і моделювання процесів моніторингу стають невід'ємним елементом сучасного енергоменеджменту.

Аналіз процесів моніторингу та прогнозування енергоспоживання передбачає комплексне застосування інформаційних технологій, математичних методів і програмних засобів для збору, зберігання та обробки даних. До основних інструментів сучасних систем моніторингу відносять IoT-сенсори (*Internet of Things*), SCADA-системи, інтелектуальні лічильники (*smart meters*), а також хмарні платформи обробки даних. Їх інтеграція дозволяє формувати повноцінну інформаційну базу для побудови математичних моделей прогнозування споживання теплової та електричної енергії [1].

Застосування сучасних методів моделювання у процесах прогнозування енергоспоживання забезпечує суттєві переваги за кількома напрямами. По-перше, підвищується точність прогнозів завдяки використанню нейромережевих архітектур (LSTM, GRU) та гібридних моделей, середня похибка яких не перевищує 3–5%. По-друге, скорочуються витрати на енергоресурси за рахунок своєчасного виявлення аномалій споживання та оптимізації режимів роботи обладнання. По-третє, забезпечується можливість оперативного коригування енергетичної стратегії підприємства відповідно до зміни зовнішніх чинників – температурного режиму, виробничого навантаження та цінової кон'юнктури [2].

Важливою перевагою впровадження систем моніторингу та прогнозування є підвищення рівня енергетичної прозорості об'єкта управління. Цифрові інструменти забезпечують можливість візуалізації даних про споживання енергії у режимі реального часу на інтерактивних дашбордах, що дозволяє особам, які приймають рішення, оперативно реагувати на відхилення від норм і виявляти приховані енергетичні втрати. У результаті управлінські рішення у сфері енергоспоживання стають більш обґрунтованими та орієнтованими на досягнення цілей енергоефективності [3].

У сучасних умовах нестабільності енергетичних ринків традиційні методи прогнозування, що базуються виключно на часових рядах або регресійному

аналізі, поступаються місцем інтелектуальним системам на основі машинного навчання (ML). Аналіз та моделювання процесів моніторингу – це не лише технічна задача збору показників, а й створення повноцінної аналітичної екосистеми, де кожне управлінське рішення підкріплене достовірними прогнозними даними.

Для побудови ефективної системи моніторингу та прогнозування енергоспоживання доцільно виокремити три ключові вектори:

1. Інтелектуальний моніторинг у режимі реального часу (впровадження IoT-сенсорів та SCADA-систем для безперервного збору даних про стан енергетичного обладнання та рівень споживання, що дозволяє скоротити час виявлення аномалій з годин до хвилин).
2. Математичне моделювання та прогнозування (застосування гібридних моделей на основі ARIMA, LSTM та XGBoost для точного прогнозування короткострокового та середньострокового енергоспоживання з урахуванням кліматичних, виробничих і часових факторів).
3. Цифрові двійники та платформи візуалізації (*Digital Twin*) (використання технології імітаційного моделювання енергетичних процесів для оцінки ефективності заходів з енергозбереження ще до їх практичного впровадження).

Нижче в табл. 1 наведено порівняння традиційних та сучасних підходів до моніторингу й прогнозування енергоспоживання.

Таблиця 1 – **Порівняльна характеристика підходів до моніторингу та прогнозування енергоспоживання**

Параметр	Традиційний підхід	Сучасний підхід
Метод збору даних	Ручне знімання показників лічильників	Автоматизований збір через IoT-сенсори та *smart meters*
Частота оновлення даних	Раз на місяць / квартал	У режимі реального часу (кожні секунди / хвилини)
Метод прогнозування	Екстраполяція, регресійний аналіз	Нейромережі (LSTM, GRU), гібридні моделі
Точність прогнозу	Середня (похибка 10-20%)	Висока (похибка 3–5%)

**сформовано автором*

Для успішного впровадження системи моніторингу та прогнозування енергоспоживання рекомендовано дотримуватися такого алгоритму:

1. Аудит існуючої інфраструктури вимірювань (оцінка наявного обладнання, визначення точок встановлення сенсорів та переліку параметрів, що підлягають моніторингу).
2. Збір та попередня обробка даних (*Data Preprocessing*) (очищення даних від викидів, нормалізація, формування навчальної та тестової вибірки для побудови прогнозних моделей).
3. Вибір та навчання моделі прогнозування (порівняльний аналіз точності статистичних, нейромережевих і гібридних моделей з обранням оптимального рішення для конкретного об'єкта).

4. Моніторинг та адаптація моделі (регулярне перенавчання моделі на нових даних для збереження точності прогнозів за умов зміни режимів роботи обладнання чи зовнішніх чинників).

Ефективність систем моніторингу та прогнозування проявляється не лише у зниженні витрат на енергоресурси, а й у підвищенні загальної стійкості енергетичної системи підприємства. Дослідження показують, що впровадження інтелектуальних систем прогнозування дозволяє скоротити витрати на електроенергію на 10-25% завдяки оптимізації режимів навантаження та своєчасному виявленню прихованих втрат. Таким чином, моделювання процесів енергоспоживання трансформує управління енергоресурсами з реактивного у проактивне – від фіксації фактичних показників до передбачення майбутніх сценаріїв [4].

Водночас впровадження систем моніторингу та прогнозування енергоспоживання стикається з низкою практичних викликів: високою вартістю початкових інвестицій у сенсорну інфраструктуру, необхідністю забезпечення якості та безперервності вхідних даних, а також дефіцитом спеціалістів у сфері Data Science та енергоаналітики. Подолання зазначених бар'єрів є необхідною умовою широкого впровадження інтелектуальних систем управління енергоресурсами [1].

Отже, аналіз та моделювання процесів моніторингу та прогнозування енергоспоживання є ключовим інструментом підвищення енергоефективності в умовах цифрової трансформації економіки. Впровадження інтелектуальних систем збору та обробки даних, математичних моделей прогнозування та платформ візуалізації забезпечує науково обґрунтоване управління енергетичними ресурсами.

1. Розробка веб-застосунку для моніторингу енергоспоживання на базі IoT. КПІ ім. Ігоря Сікорського. URL: https://ela.kpi.ua/items/e4df3b14-50c1-4528-8743-273ce14d9bbb
2. Сучасні методи прогнозування енергоспоживання будівель з урахуванням заходів термомодернізації. *Енергетика: економіка, технології, екологія*. 2026. URL: https://energy.kpi.ua/article/view/341329
3. Spacewell. *Forecasting Energy Consumption using Machine Learning and AI*. 2023. URL: https://spacewell.com/resources/blog/forecasting-energy-consumption-using-machine-learning-and-ai/
4. Future energy insights: Time-series and deep learning models for energy consumption forecasting. *Applied Energy*. 2024. URL: https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0306261924014508

ЗЕЛІСКО НАТАЛІЯ, к.е.н., доцент**,** доцент кафедри підприємництва та торгівлі
Львівський національний університет ветеринарної медицини та біотехнологій імені С.З. Ґжицького, м. Львів

ЦИФРОВІЗАЦІЯ ПІДПРИЄМНИЦЬКИХ РІШЕНЬ ЯК ІНСТРУМЕНТ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ БІЗНЕСУ

У сучасних умовах трансформації економіки та посилення нестабільності зовнішнього середовища особливої актуальності набуває проблема підвищення ефективності підприємницької діяльності. Зростання конкуренції, прискорення технологічних змін і підвищення рівня ризиків зумовлюють необхідність прийняття оперативних, обґрунтованих і гнучких підприємницьких рішень. У цьому контексті цифровізація виступає не лише технологічним трендом, а й важливим інструментом удосконалення процесу прийняття управлінських і підприємницьких рішень.

Підприємницькі рішення є ключовим елементом управління бізнесом, оскільки визначають напрями розвитку підприємства, структуру використання ресурсів та рівень його конкурентоспроможності. В умовах цифрової економіки традиційні підходи до прийняття рішень дедалі частіше виявляються недостатньо ефективними через обмеженість інформації, часові затримки та суб'єктивність оцінок. Саме тому цифрові технології стають важливим засобом мінімізації ризиків і підвищення якості управлінських рішень.

Цифровізація підприємницьких рішень передбачає використання інформаційних систем, цифрових платформ і аналітичних інструментів для збору, обробки та аналізу даних, необхідних для обґрунтування управлінських дій. До найбільш поширених цифрових інструментів належать CRM- та ERP-системи, системи бізнес-аналітики, цифрові платформи планування та контролю, а також інструменти автоматизації бізнес-процесів. Їх використання дозволяє підприємцям оперативно отримувати достовірну інформацію про фінансовий стан, ринкову кон'юнктуру, поведінку споживачів і внутрішні бізнес-процеси підприємства [1].

Застосування цифрових технологій у процесі прийняття підприємницьких рішень позитивно впливає на ефективність бізнесу за кількома напрямами. По-перше, скорочується час на підготовку та реалізацію управлінських рішень, що є особливо важливим в умовах турбулентного середовища. По-друге, підвищується точність прогнозування та планування завдяки використанню аналітичних моделей і великих масивів даних. По-третє, цифровізація сприяє зниженню операційних витрат за рахунок автоматизації рутинних процесів і оптимізації використання ресурсів [2].

Важливою перевагою цифровізації є також підвищення прозорості підприємницької діяльності та якості контролю за виконанням управлінських рішень. Цифрові інструменти забезпечують можливість моніторингу ключових показників ефективності в режимі реального часу, що дозволяє своєчасно

коригувати стратегію розвитку підприємства та адаптуватися до змін зовнішнього середовища. У результаті підприємницькі рішення стають більш обґрунтованими, системними та орієнтованими на досягнення довгострокових цілей бізнесу [3].

У сучасних умовах волатильності ринків традиційні методи управління, що базуються на інтуїції або ретроспективному аналізі, поступаються місцем Data-driven decision making (прийняттю рішень на основі даних). Цифровізація підприємницьких рішень – це не просто автоматизація рутини, а створення екосистеми, де кожен крок менеджера підкріплений аналітикою в реальному часі.

Для трансформації управлінського циклу доцільно виділити три вектори впровадження цифрових інструментів:

1. Прогностична аналітика (Predictive Analytics) (використання алгоритмів машинного навчання (ML) для прогнозування попиту та оптимізації складських запасів. Це дозволяє знизити витрати на зберігання на 15-20%).
2. Інтегровані ERP та CRM системи (створення єдиного інформаційного простору, що виключає дублювання функцій та втрату даних між відділами).
3. Business Intelligence (BI) (візуалізація ключових показників ефективності (KPI) на інтерактивних дашбордах, що скорочує час на підготовку управлінської звітності з днів до лічених хвилин).

Нижче в табл. 1 наведено порівняння традиційного та цифровізованого підходів до прийняття рішень

Таблиця 1 - Порівняльна характеристика ефективності рішень

Параметр	Традиційне рішення	Цифровізоване рішення
Джерело даних	Суб'єктивний досвід, звіти за минулий місяць	Потоки даних у реальному часі (Real-time data)
Швидкість реакції	Низька (через бюрократичні цикли)	Висока (автоматичні сповіщення про відхилення)
Ризик помилки	Високий (людський фактор)	Мінімальний (алгоритмічна перевірка)
Прозорість	Обмежена	Повна простежуваність (Audit trail)

Для успішного впровадження цифрових рішень підприємству рекомендовано дотримуватися такого алгоритму:

1. Аудит «цифрової зрілості» (визначення ділянок бізнесу з найнижчою ефективністю).
2. Очищення даних (Data Cleansing) (формування якісної бази для аналітики (адже «сміття на вході – сміття на виході»).
3. Вибір масштабованого стеку технологій (пріоритет надається хмарним рішенням (SaaS), що мінімізують капітальні витрати (CAPEX).
4. Навчання персоналу (формування культури роботи з даними (Data Culture) серед лінійних менеджерів).

Ефективність цифровізації проявляється не лише у зростанні прибутку, а й

у підвищенні резильєнтності (життєздатності) бізнесу. В умовах кризи цифровізовані компанії адаптують свої бізнес-моделі у 3-4 рази швидше за конкурентів. Таким чином, цифровізація підприємницьких рішень трансформує управління з «мистецтва вгадування» на «науку розрахунку». Основним практичним результатом є вивільнення стратегічного ресурсу – часу топ-менеджменту – для розв'язання творчих завдань та пошуку нових ніш, у той час, як оперативні рішення делегуються інтелектуальним системам.

Водночас впровадження цифрових технологій у процес прийняття підприємницьких рішень супроводжується певними викликами, серед яких дефіцит цифрових компетентностей, фінансові обмеження та опір організаційним змінам. Особливо актуальними ці проблеми є для малого та середнього бізнесу, який потребує державної та інституційної підтримки у процесі цифрової трансформації. Подолання зазначених бар'єрів є необхідною умовою повноцінного використання потенціалу цифровізації для підвищення ефективності підприємницької діяльності [4].

Отже, цифровізація підприємницьких рішень виступає важливим інструментом підвищення ефективності бізнесу, оскільки забезпечує оперативність, обґрунтованість і гнучкість управління. Подальший розвиток підприємництва значною мірою залежатиме від здатності суб'єктів господарювання інтегрувати цифрові технології у процес прийняття рішень та формувати нові підходи до управління бізнесом в умовах цифрової економіки.

1. OECD. *Digital Transformation and Business Decision-Making*. 2020. URL: https://www.oecd.org/digital/digital-transformation-business.htm
2. Porter M.E., Heppelmann J.E. How Smart, Connected Products Are Transforming Companies. *Harvard Business Review*. 2015. URL: https://hbr.org/2015/10/how-smart-connected-products-are-transforming-companies
3. Brynjolfsson E., McAfee A. *The Second Machine Age*. New York: W.W. Norton & Company, 2014.
URL: https://wwnorton.com/books/The-Second-Machine-Age
4. European Commission. *Digital Economy and Society Index (DESI)*. URL: https://digital-strategy.ec.europa.eu/en/policies/desi

КУХАРУК СОФІЯ, здобувач вищої освіти,
Волинський національний університет імені Лесі Українки, м. Луцьк
Науковий керівник – **МАКАРЧУК АНДРІЙ**, асистент кафедри інженерії програмного забезпечення в енергетиці,
Національний технічний університет України «Київський політехнічний інститут імені Ігоря Сікорського», м. Київ

ПРАКТИЧНІ АСПЕКТИ ВИКОРИСТАННЯ ПЕРЕТВОРЕННЯ ФУР'Є В ЕКОНОМІЧНОМУ МОДЕЛЮВАННІ

Сучасна економіка значною мірою спирається на аналіз великих обсягів даних, що відображають динаміку фінансових ринків, макроекономічних показників і поведінку економічних агентів. В умовах цифровізації ці дані формуються у безперервному режимі та характеризуються складною структурою, що потребує застосування ефективних математичних методів аналізу.

З позицій теорії сигналів такі дані доцільно розглядати як сигнали, що змінюються у часі та відображають перебіг економічних процесів. Зміни цін активів, валютних курсів або індексів можна інтерпретувати як реалізації сигналів, які містять як регулярні складові, пов'язані з економічними закономірностями, так і випадкові флуктуації.

У такій інтерпретації задача аналізу зводиться до дослідження структури сигналу, виділення його основних компонент і виявлення прихованих закономірностей. Одним із ключових інструментів для цього є перетворення Фур'є, яке дозволяє перейти від часового представлення до частотного та досліджувати спектральні характеристики сигналу [1].

Застосування перетворення Фур'є дає змогу аналізувати наявність періодичних складових, оцінювати їхній внесок у загальну структуру сигналу та досліджувати поведінку економічних процесів на різних часових масштабах [5, с.131]. Це особливо важливо при дослідженні циклічності та коливань, які є характерними для фінансових систем.

Разом із тим у практичних задачах суттєве значення має не лише саме використання перетворення Фур'є, а й властивості його збіжності [2]. Від швидкості збіжності залежить точність наближення сигналу та можливість коректного відтворення його структури. У реальних даних, які містять шум і можуть мати нерегулярну поведінку, питання збіжності стає особливо актуальним.

Повільна або нестабільна збіжність може призводити до появи додаткових коливань та спотворень, що ускладнює аналіз і знижує надійність отриманих результатів. Тому виникає необхідність у використанні спеціальних підсумовуючих методів, які дозволяють покращити властивості збіжності.

Одним із таких підходів є використання підсумовуючої функції Гауса–Вейєрштрасса, яка належить до класу функцій Гельдера [3, с.179]. Ця функція характеризується достатнім рівнем гладкості, що забезпечує контрольовану

поведінку процесу збіжності та дозволяє уникати різких коливань у наближенні.

Застосування підсумовуючої функції приводить до згладження спектрального представлення сигналу, що сприяє більш стабільному наближенню та зменшенню впливу випадкових збурень [4, с.27]. Такий підхід є особливо ефективним при роботі з економічними даними, які зазвичай містять значний рівень шуму.

Ключову роль у цьому процесі відіграє параметр згладжування r, який визначає характер збіжності перетворення Фур'є та задає баланс між швидкістю адаптації моделі до змін у даних і її стійкістю.

Для наочності залежності швидкості збіжності від параметра r доцільно використати графічну ілюстрацію (рис. 1), яка відображає зміну оцінки збіжності при варіюванні цього параметра.

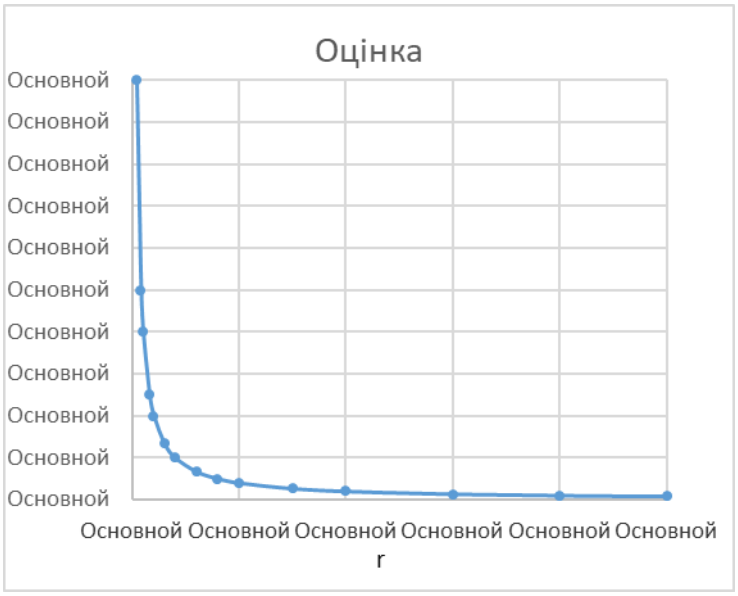


Рис. 1 – **Залежність швидкості збіжності перетворення Фур'є від параметра** r

Як видно з графіка, при великих значеннях параметра r збіжність відбувається значно швидше, що забезпечує оперативне формування спектрального представлення сигналу. У задачах економічного аналізу це означає можливість швидкого реагування на зміни ринку. У таких умовах модель здатна оперативно виявляти нові патерни в динаміці даних.

Водночас великі значення параметра r підвищують чутливість до випадкових короткочасних коливань. У фінансових рядах це може призводити до надмірної реакції на шум, що проявляється у появі хибних сигналів або переоцінці незначних змін. Така поведінка є небажаною, зокрема, у задачах

довгострокового прогнозування.

При малих значеннях параметра r спостерігається повільніша збіжність, проте результати стають більш стійкими до шумів. Це є доцільним у задачах аналізу макроекономічних показників або довгострокових трендів, де важливіше отримати стабільну оцінку, ніж швидко реагувати на короткочасні зміни.

Отже, параметр r виконує роль регулятора, визначаючи компроміс між швидкістю обробки та надійністю результатів і дозволяючи адаптувати метод до різних типів економічних даних.

У сучасних умовах обробки економічної інформації важливим є врахування цього компромісу при побудові математичних моделей. Зокрема, для задач прогнозування та аналізу ризиків доцільно підбирати параметри таким чином, щоб забезпечити достатню стійкість результатів до випадкових збурень.

Отримані спектральні характеристики можуть використовуватися як інформативні ознаки у моделях аналізу та прогнозування. Це дозволяє враховувати внутрішню структуру сигналу та підвищує ефективність прийняття рішень.

Таким чином, застосування перетворення Фур’є у поєднанні з підсумовуючою функцією Гауса–Вейєрштрасса в класі функцій Гельдера є ефективним підходом до аналізу економічних сигналів. Такий підхід забезпечує покращення швидкості збіжності, зменшення впливу шумів і підвищення якості математичного моделювання економічних процесів.

1. Cherubini U., Della Lunga G., Mulinacci S., Rossi P. Fourier Transform Methods in Finance. John Wiley & Sons, 2010. 256 p. DOI: https://doi.org/10.1002/9781119207825
2. Chu E. Discrete and continuous Fourier transforms: analysis, applications and fast algorithms. New York, 2008. 424 p. URL: https://doi.org/10.1201/9781420063646
3. Makarchuk A., Kharkevych Yu., Kal'chuk I., Kukharuk S., Kharkevych G., Pryvalov Yu. Studying the Convergence Rate of the Fourier Transform of the Summing Weierstrass Function in Information Networks. 2024 IEEE 5th International Conference on Advanced Trends in Information Theory (ATIT). Lviv, Ukraine, 2024. P. 179–184. URL: https://ieeexplore.ieee.org/document/11222557
4. Кухарук С. О., Медвідь В. М. Перетворення Фур’є в аналізі збіжності однієї підсумовуючої функції. Матеріали XII Всеукраїнської наукової конференції молодих математиків (Київ, 9–11 трав. 2024 р.). Київ : НаУКМА, КПІ ім. Ігоря Сікорського, НПУ ім. М. П. Драгоманова, 2024. С. 27. URL: https://ekmair.ukma.edu.ua/items/8003c6c2-0180-4bb4-9099-1dd5abaa2754
5. Кухарук С. О. Застосування властивості похідних у косинус-перетворенні Фур'є для аналізу та обробки сигналів. Актуальні проблеми розвитку природничих та гуманітарних наук : зб. матеріалів VIII Міжнар. наук.-практ. конф. (Луцьк, 14 листоп. 2024 р.). Луцьк, 2024. С. 131–132. URL: https://evnuir.vnu.edu.ua/bitstream/123456789/27570/1/karaim_AM.pdf

ЛЕПСЬКИЙ РОМАН, аспірант
ПЕРЕРВА ПЕТРО, д.е.н., проф., професор кафедри економіки бізнесу
Національний технічний університет «Харківський політехнічний інститут»

МОДЕЛЮВАННЯ РІВНЯ КОМЕРЦІЙНИХ РИЗИКІВ В МІЖНАРОДНОМУ БІЗНЕСІ

Сучасний етап розвитку світової економіки характеризується високим рівнем інтеграції національних ринків, активізацією міжнародної торгівлі та посиленням конкурентної боротьби між суб'єктами господарювання. У таких умовах підприємства, що здійснюють міжнародну економічну діяльність, стикаються з широким спектром ризиків, серед яких важливе місце посідають комерційні ризики [1, 6, 8]. Вони виникають у процесі укладання та реалізації зовнішньоекономічних контрактів, пов'язані з можливими втратами доходів, порушенням договірних зобов'язань, коливанням кон'юнктури ринку, змінами валютних курсів та іншими факторами невизначеності [2, 5, 10]. У зв'язку з цим особливої актуальності набуває проблема моделювання рівня комерційних ризиків у міжнародному бізнесі як інструменту підвищення ефективності управління зовнішньоекономічною діяльністю підприємств.

Комерційний ризик у міжнародному бізнесі можна визначити як імовірність виникнення фінансових втрат або недоотримання очікуваного прибутку внаслідок несприятливих змін ринкового середовища, недотримання умов контракту контрагентами, нестабільності попиту, транспортних ускладнень або інших факторів, що впливають на результати міжнародних комерційних операцій [3, 9]. Особливістю таких ризиків є їх комплексний характер, оскільки вони формуються під впливом як внутрішніх факторів діяльності підприємства, так і зовнішніх факторів міжнародного економічного середовища.

У структурі комерційних ризиків міжнародного бізнесу доцільно виокремлювати кілька основних груп. До них належать ризики неплатежу або несвоєчасної оплати з боку іноземного партнера, ризики зміни ринкової кон'юнктури, логістичні ризики, ризики втрати або пошкодження товару під час транспортування, а також ризики, пов'язані з коливанням валютних курсів та змінами умов зовнішньоторговельного регулювання [4, 11]. Враховуючи різноманітність і складність зазначених факторів, їх якісна та кількісна оцінка потребує застосування сучасних методів економічного моделювання.

Моделювання комерційних ризиків у міжнародному бізнесі являє собою процес побудови формалізованої системи взаємозв'язків між факторами ризику та можливими економічними результатами діяльності підприємства. Основною метою такого моделювання є визначення ймовірності настання несприятливих подій, оцінювання можливих фінансових втрат і розроблення управлінських рішень щодо мінімізації негативних наслідків.

Одним із поширених підходів до моделювання комерційних ризиків є використання статистичних методів аналізу. У межах цього підходу

оцінювання ризику базується на аналізі історичних даних про результати діяльності підприємства або ринку загалом. Зокрема, застосовуються методи варіаційного аналізу, розрахунок стандартного відхилення очікуваних доходів, коефіцієнта варіації, а також методи регресійного моделювання. Такі інструменти дозволяють встановити залежність між економічними показниками діяльності підприємства та факторами зовнішнього середовища, що впливають на рівень ризику.

Важливим інструментом оцінювання комерційних ризиків є імітаційне моделювання, зокрема метод Монте-Карло. Сутність цього підходу полягає у багаторазовому моделюванні можливих сценаріїв розвитку подій на основі випадкових змін параметрів, що характеризують зовнішнє середовище. У результаті формується розподіл можливих фінансових результатів діяльності підприємства, що дає змогу визначити ймовірність отримання збитків або недоотримання запланованого прибутку.

Поряд із кількісними методами моделювання доцільним є використання експертних методів оцінювання ризиків. У міжнародному бізнесі часто виникають ситуації, коли статистична інформація є обмеженою або недостатньо репрезентативною. У таких випадках ефективним є застосування методу експертних оцінок, методу Делфі, а також побудова матриць ризиків, які дозволяють систематизувати фактори ризику за рівнем їх ймовірності та можливими наслідками.

Перспективним напрямом розвитку методів моделювання комерційних ризиків є використання інтегральних показників ризику. Такий підхід передбачає агрегування різних факторів ризику в єдиний узагальнений індикатор, що відображає загальний рівень ризикованості міжнародної комерційної операції. Формування інтегрального показника може здійснюватися шляхом нормування окремих показників, визначення їх вагових коефіцієнтів та подальшого агрегування у комплексний індекс.

Ефективність моделювання комерційних ризиків значною мірою залежить від якості інформаційного забезпечення. Для формування адекватних моделей необхідно використовувати дані про фінансові показники підприємства, статистику міжнародної торгівлі, інформацію про платоспроможність контрагентів, динаміку валютних курсів, транспортні та логістичні показники, а також дані про політичну та економічну стабільність країн-партнерів. Інтеграція цих інформаційних ресурсів у єдину аналітичну систему дозволяє підвищити точність прогнозування рівня комерційних ризиків.

Важливим аспектом моделювання є використання сценарного підходу. У межах цього підходу формуються кілька альтернативних сценаріїв розвитку зовнішнього середовища: оптимістичний, базовий та песимістичний. Для кожного з них визначаються можливі економічні результати діяльності підприємства та рівень комерційних ризиків. Такий підхід дозволяє керівництву підприємства підготуватися до різних варіантів розвитку подій та сформувати систему превентивних заходів щодо мінімізації потенційних втрат.

Практичне значення моделювання рівня комерційних ризиків у міжнародному бізнесі полягає у можливості підвищення обґрунтованості управлінських рішень. Використання відповідних моделей дозволяє підприємствам оптимізувати структуру зовнішньоекономічних контрактів, обирати надійних партнерів, визначати оптимальні умови страхування та диверсифікувати ринки збуту. Крім того, результати моделювання можуть бути використані для формування системи внутрішнього контролю ризиків та підвищення фінансової стійкості підприємства.

1. Лега О.В. Баланс підприємства: історія та сучасні реалії // *Глобальні та національні проблеми економіки*. 2016. Вип. 11. С. 863–868.
2. Kosenko O., Tkachov M., Pererva P. (2015) Economic problems of Intellectual Property // 9-th International scientific Conference “Balance and Challenges”. Miskolc-Lillafüred. 2015. S. 113-124.
4. Pererva P., Gutsan O., Diachenko T. (2017) Motivation of personnel on machine-building enterprise // Balance and Challenges, Miskolc-Lillafüred. Miskolc : Miskolci Egyetem Gazdaságtudományi Kar. O. 100-106.
5. Nagy S., Pererva P.G. Compliance principles // Universum View 9. Economics and management: conference materials. Vinnytsia: NilanLTD, 2018. P. 89-96.
6. Перерва П. Г., Кобєлєва Т. О., Романчик Т. В. Комплаєнс як фактор інноваційного розвитку підприємства. Інформація та знання в системі управління інноваційним розвитком : монографія. Розд. 5.2 / заг. ред. Ю.С.Шипуліна. Суми : Триторія, 2018. С. 205–220.
7. Petro Pererva, Oleksandr Hutsan, Valerii Kobieliev, Andrii Kosenko and Volodymyr Kuchynskyi (2018). Evaluating elasticity of costs for employeemotivation at the industrial enterprises. Problems and Perspectives in Management, № 16(1), С. 124-132. DOI: 10.21511/ppm.16(1).2018.12
8. Перерва, П.Г. Інноваційні технології реструктуризації промислового підприємства. Маркетинг інновацій і інновації у маркетингу: збірник тез доповідей VIII Міжнар. науково-практ. конф., 25-26 вересня 2014 р. Суми: ТОВ "ДД "Папірус", 2014. С. 119-121.
9. Pererva, P., Besprozvannykh, O., Tiutlikova, V., Kovalova, V., Kudina, O., & Dorokhov, O. (2019). Improvement of the Method for Selecting Innovation Projects on the Platform of Innovative Supermarket. TEM Journal, 8(2), 454-461. https://doi. org/10.18421/TEM82-19
10. Перерва П.Г., Кобєлєва Т.О., Ткачова Н.П. Формування кон'юнктури ринку електротехнічної продукції // Вісник Нац. ун-ту «Львівська політехніка» : зб. наук. праць. Сер. : Проблеми економіки та управління. Львів : Львівська політехніка, 2015. № 815. С. 118-125
11. Перерва П.Г. Підвищення конкурентоспроможності машинобудівних підприємств на засадах синергетичного бенчмаркінгу // Вісник Нац. ун-ту «Львівська політехніка» : зб. наук. пр. Сер. : Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення і проблеми розвитку. Львів : Львівська політехніка, 2015. № 819. С. 167–174.
12. Лега О.В. Податкова перевірка як форма реалізації податкового контролю. URL : https://www.pdau.edu.ua/sites/default/files/nppdaa/4.3/90.pdf

МАКАРЧУК АНДРІЙ
асистент кафедри інженерії програмного забезпечення в енергетиці,
Національний технічний університет України «Київський політехнічний інститут імені Ігоря Сікорського», м. Київ

МЕТОД ОЦІНКИ ЛОКАЛЬНИХ ЕКСТРЕМУМІВ ВЕЛИЧИНИ ЗА ДОПОМОГОЮ ІНТЕРПОЛЯЦІЙНИХ АНАЛОГІВ ОПЕРАТОРА АБЕЛЯ-ПУАССОНА

В ряді задач при дослідженні динаміки певної величини в часі може виникнути необхідність в оцінці її локальних екстремумів, використовуючи, при цьому, значення цієї величини лише в певні моменти часу. Як показано в [1], дану проблему можна вирішити за допомогою інтерполяційних аналогів операторів [1, 2], породжених лінійними методами підсумовування рядів Фур'є. В цій роботі продемонстровано, як для цієї задачі може бути використані інтерполяційні аналоги операторів Фейєра

$$\tilde{\sigma}_{m,n}(t)=\frac{1}{n(m+1)}\sum_{k=0}^{m}y_k\frac{1-\cos\frac{2\pi n(t_k-t)}{T}}{1-\cos\frac{2\pi(t_k-t)}{T}}, \tag{1}$$

де t_k – моменти часу, в які значення досліджуваної відоме і рівне y_k, причому

$$0=t_0<t_1<t_2<\cdots<t_{m-1}<t_m=T,$$

а T – тривалість періоду, на якому фіксувалися значення величини.

Головним недоліком такого підходу є застосування інтерполяційних аналогів саме операторів Фейєра (1), які з точки зору теорії наближення не можуть завжди вважатися достатньо точним методом при використанні в таких задачах. В даній же роботі ведеться спроба замінити (1) на інтерполяційний аналог оператора Абеля-Пуассона

$$\tilde{P}_{m,\rho}(t)=\frac{1-\rho^2}{m+1}\sum_{k=0}^{m}\frac{y_k}{1-2\rho\cos\frac{2\pi(t_k-t)}{T}+\rho^2} \tag{2}$$

та дослідити адекватність отриманих результатів.

Діючи аналогічно до [1] та використовуючи властивості операторів [2], породжених лінійними методами підсумовування рядів Фур'є, можна показати, що при використанні (2) моменти часу, підозрілі на досягнення локальних екстремумів розглядуваною величиною, можуть бути представлені у вигляді коренів рівняння

$$\sum_{k=0}^{m}\frac{y_k\sin\frac{2\pi(t_k-t)}{T}}{\left(1-2\rho\cos\frac{2\pi(t_k-t)}{T}+\rho^2\right)^2}=0. \tag{3}$$

Розв’язавши (3) та підставивши отримані оцінки моментів часу в наближення розглядуваної величини, побудоване за допомогою (2), можна отримати оцінки не лише моментів часу, де досліджувана величина досягає екстремуму, а й оцінку значення самої величини в цьому екстремумі.

Для демонстрації описаного алгоритму оцінки екстремумів розглянемо умовну величину, зображену на наступному рисунку.

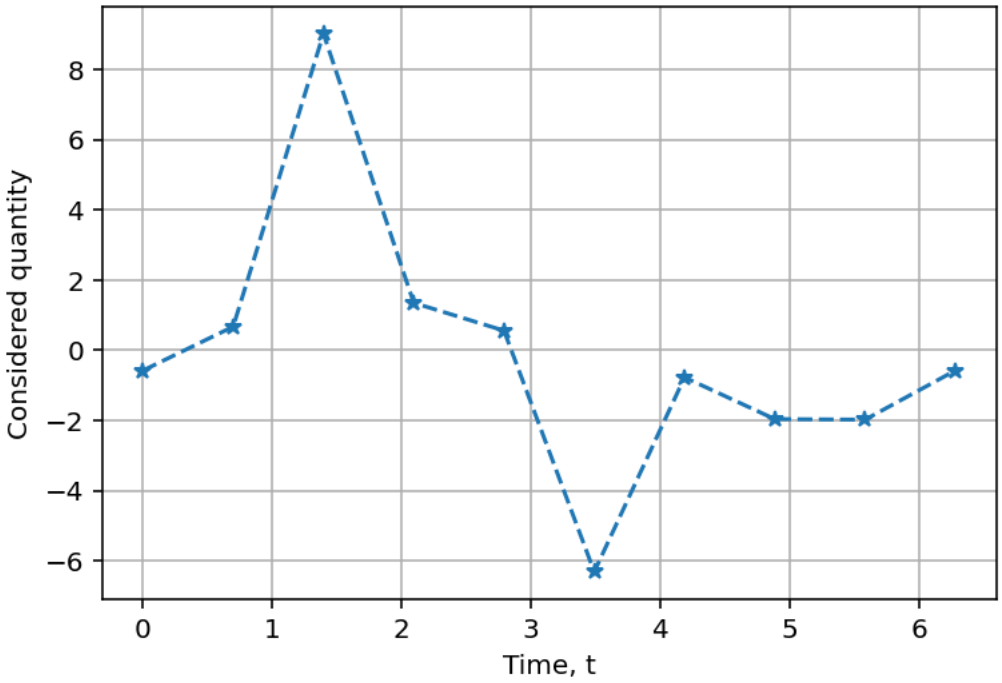


Рис. 1. **Розглядувана величина**

Скориставшись описаним вище алгоритмом, отримаємо наступну оцінку екстремумів.

Таблиця 1 - **Оцінка локальних екстремумів розглядуваної величини**

Оцінка моменту часу	Оцінка значення розглядуваної величини в даний момент часу
1,397526	6,308417861
3,496105	-4,335511431
4,889575	-1,738805189

Порівнюючи значення, представлені в таблиці 1 та зображені на рис. 1, можна помітити, що оцінки моментів часу, при яких розглядувана величина потенційно досягає екстремума, виглядають правдоподібно. Оцінки ж самої ж величини в ці моменти часу виглядають не настільки правдоподібними, але ю проблему можна компенсувати, використовуючи, наприклад, метод, описаний в [3], який полягає у заміні полінома (2) на поліном виду

$$\Pi_{m,\rho}(t) = C_{m,\rho}\tilde{P}_{m,\rho}(t) + B_{m,\rho},$$

де сталі $C_{m,\rho}$ та $B_{m,\rho}$ мінімізовують середньоквадратичне відхилення

$$MSE = \sum_{k=0}^{m} \left(y_k - C_{m,\rho} \tilde{P}_{m,\rho}(t_k) - B_{m,\rho} \right)^2.$$

Таким чином описаний метод оцінки локальних екстремумів може забезпечувати достатню точність встановлення моментів часу, при який розглядувана величина потенційно досягає екстремальних значень.

1. Копійка О., Барабаш О., Коваль О., Макарчук А. Метод оцінки локальних екстремумів цифрових сигналів на основі інтерполяційних аналогів оператора Фейєра. Measuring and Computing Devices in Technological Processes. 2025. Т. 82, № 2. С. 232–239. DOI: 10.31891/2219-9365-2025-82-32.
2. Stein E. M., Shakarchi R. Fourier analysis. Princeton : Princeton University Press, 2003. 325 p.
3. Makarchuk A., Kal'chuk I., Kharkevych Y., Kharkevych G. Application of trigonometric interpolation polynomials to signal processing. 2022 IEEE 4th International Conference on Advanced Trends in Information Theory (ATIT 2022): Proceedings. 2022. P. 156–159. DOI: 10.1109/ATIT58178.2022.10024182.

МИКИТЮК ВІКТОРІЯ, здобувачка вищої освіти,
ХИЛЬКО ІВАН, старший викладач кафедри економічної кібернетики, комп'ютерних наук та інформаційних технологій
Миколаївський національний аграрний університет, м. Миколаїв

ЗАСТОСУВАННЯ ЦИФРОВИХ ТЕХНОЛОГІЙ ДЛЯ АНАЛІЗУ ТА ПРОГНОЗУВАННЯ ПОДАТКОВИХ НАДХОДЖЕНЬ

У сучасних умовах розвитку економіки цифрові технології відіграють важливу роль у вдосконаленні системи державного управління, зокрема у сфері податкового адміністрування. Використання інформаційних технологій дозволяє підвищити ефективність збору податків, покращити аналітичні можливості державних органів та забезпечити більш точне прогнозування податкових надходжень до бюджету. Цифровізація податкової системи є важливим етапом реформування державних фінансів України, що спрямований на підвищення прозорості, зниження адміністративного навантаження на платників податків та боротьбу з ухиленням від оподаткування.

Важливим кроком у цьому напрямі стало впровадження Національної стратегії доходів України до 2030 року, затвердженої Кабінетом Міністрів України у 2023 році. Ця стратегія визначає основні напрями модернізації податкового адміністрування, серед яких особливе місце займає цифровізація процесів збору та аналізу податкової інформації. Основною метою таких змін є створення сучасної податкової системи, яка буде ефективною, прозорою та максимально автоматизованою [1].

Цифровізація податкової сфери дозволяє значно підвищити якість обробки інформації та забезпечити доступ до значних обсягів даних. Накопичення та аналіз податкової інформації є основою для формування прогнозів щодо майбутніх бюджетних надходжень. Використання сучасних інформаційних систем сприяє підвищенню точності економічного аналізу та дає можливість оперативно реагувати на зміни у податковому середовищі.

Одним із ключових напрямів цифрової трансформації податкової системи є автоматизація взаємодії між платниками податків та податковими органами. Перехід до електронного документообігу, подання звітності в онлайн-режимі та використання електронних сервісів дозволяє значно спростити процедури адміністрування податків. Це не лише зменшує витрати часу та ресурсів для платників податків, але й створює умови для накопичення значних масивів цифрових даних, які можуть використовуватися для аналітики та прогнозування бюджетних надходжень [2].

Завдяки автоматизованому збору та зберіганню інформації формується єдина база податкових даних, яка є важливою основою для проведення економічного аналізу. Такі дані можуть використовуватися для визначення тенденцій розвитку економіки, оцінки податкового потенціалу та прогнозування обсягів майбутніх надходжень до державного бюджету.

У рамках реалізації Національної стратегії доходів Державна податкова

служба України активно впроваджує сучасні інформаційно-комунікаційні системи для обробки та аналізу великих масивів даних. Зокрема, було створено систему «Автоматизована система роботи з великими масивами даних для проведення аналізу ризиків з трансфертного ціноутворення» (ІКС BigData ТР). Дана система дозволяє обробляти значні обсяги інформації в електронному вигляді, аналізувати податкові ризики та підвищувати ефективність податкового контролю [3].

Використання технологій аналізу великих даних є важливим інструментом сучасної податкової аналітики. Завдяки таким технологіям податкові органи можуть швидко обробляти значні обсяги інформації, виявляти закономірності у фінансових операціях та прогнозувати можливі зміни у надходженнях податків. Це сприяє більш ефективному управлінню державними фінансами.

Важливим напрямом використання цифрових технологій є впровадження системи управління податковими ризиками, або комплаєнс-підходу. Така система передбачає застосування аналітичних інструментів для визначення потенційних ризиків ухилення від оподаткування. Використання ризикоорієнтованого підходу дозволяє більш ефективно організовувати податковий контроль та спрямовувати ресурси на перевірку тих суб'єктів господарювання, діяльність яких пов'язана з підвищеним рівнем ризику [1].

Застосування таких інструментів дозволяє підвищити ефективність податкового контролю без значного збільшення кількості перевірок. Аналітичні системи можуть автоматично визначати можливі порушення податкового законодавства, що значно підвищує результативність роботи податкових органів.

Окрему роль у цифровізації податкового адміністрування відіграє впровадження електронного аудиту. В Україні розпочато пілотне впровадження системи електронного аудиту на основі міжнародного стандарту SAF-T UA, який передбачає подання підприємствами фінансових даних у стандартизованому електронному форматі. Це дозволяє здійснювати автоматизований аналіз інформації та значно скорочує час проведення податкових перевірок [4].

Стандартизація податкової інформації створює можливості для використання сучасних аналітичних методів та програмних засобів. У результаті податкові органи можуть швидше отримувати необхідні дані, проводити їх аналіз та формувати більш обґрунтовані прогнози щодо майбутніх бюджетних надходжень.

Ще одним прикладом використання цифрових технологій у податковій сфері є впровадження електронної системи «е-Акциз». Вона забезпечує цифровий облік виробництва та обігу підакцизних товарів, зокрема алкогольних напоїв, тютюнових виробів та пального. Система передбачає використання електронних акцизних марок з QR-кодами, що дозволяє відстежувати рух товарів та забезпечувати контроль за сплатою акцизного податку [4].

Застосування таких цифрових інструментів сприяє зменшенню обсягів нелегального обігу підакцизної продукції. У результаті держава отримує більш повну інформацію про товарні потоки та може підвищити ефективність контролю за сплатою податків.

Важливим інструментом для аналізу податкових надходжень є також міжнародний автоматичний обмін податковою інформацією. Україна приєдналася до системи автоматичного обміну фінансовими даними CRS, яка об'єднує понад сто країн світу. Завдяки участі у цій системі податкові органи можуть отримувати інформацію про фінансові активи резидентів за кордоном, що дозволяє більш ефективно виявляти випадки ухилення від оподаткування [3]. Отримані в рамках міжнародного обміну дані можуть використовуватися для проведення аналітичних досліджень та оцінки податкових ризиків. Це створює додаткові можливості для прогнозування надходжень до бюджету та підвищення ефективності податкової політики.

Суттєву роль у цифровій трансформації податкової системи відіграє розвиток електронних сервісів для платників податків. Зокрема, розширюється функціональність Електронного кабінету платника, що дозволяє подавати звітність, отримувати інформацію про податкові зобов'язання та взаємодіяти з податковими органами в онлайн-режимі. Використання таких сервісів сприяє підвищенню рівня добровільного виконання податкових зобов'язань.

Накопичення цифрових даних у процесі використання електронних сервісів створює додаткові можливості для проведення економічного аналізу. Застосування сучасних інформаційних технологій дозволяє не лише контролювати процес сплати податків, але й прогнозувати майбутні надходження до бюджету [5].

Таким чином, цифрові технології відіграють ключову роль у модернізації податкової системи України. Використання інформаційно-комунікаційних систем, технологій аналізу великих даних, електронного аудиту та міжнародного обміну податковою інформацією сприяє підвищенню ефективності податкового адміністрування. У результаті створюються умови для більш точного аналізу та прогнозування податкових надходжень, що є важливим фактором стабільності державних фінансів та економічного розвитку країни.

1. Національна стратегія доходів до 2030 року: податкові реформи та цифровізація/ДПС України. URL: https://cv.tax.gov.ua/media-ark/news-ark/946166.html
2. Податкове адміністрування в Національній стратегії доходів України до 2030 року/ДПС України. URL: https://rv.tax.gov.ua/media-ark/news-ark/870666.html
3. ДПС: ключові результати виконання Національної стратегії доходів у 2024 році/ ДПС України. URL: https://tax.gov.ua/diyalnist-/natsionalna-strategiya-dohodiv/878316.html
4. Цифровізація, прозорість і підтримка бізнесу: податкова реформа 2025 / ДПС України. URL: https://tr.tax.gov.ua/media-ark/news-ark/936941.html
5. Хилько І.І., Гребенюк І.В. Використання сучасних інформаційних технологій та штучного інтелекту для прогнозування економічних показників. *Нові інформаційні технології управління бізнесом* : збірник тез IX Всеукр. наук.-практ. конф. Київ : Спілка автоматизаторів бізнесу, 2026. С. 280-282. URL : https://unionba.com.ua/storage/content/osvita/zbirnyk_tez_npk_2026.pdf

МІТІНА ТЕТЯНА, здобувач третього (освітньо-наукового рівня)
Науковий керівник – **БАЗЕЦЬКА ГАННА**, к.е.н., доцент
доцент кафедри Економіки та маркетингу
Харківський національний університет міського господарства імені О.М.Бекетова, м. Харків

АЛГОРИТМІЗОВАНА МОДЕЛЬ КОГНІТИВНО-ЕМОЦІЙНОЇ ВЗАЄМОДІЇ У ПРИЙНЯТТІ ЕКОНОМІЧНИХ РІШЕНЬ НА ОСНОВІ НЕЙРОЕКОНОМІЧНИХ МАРКЕРІВ

У сучасній економіці, що функціонує в умовах перманентної нестабільності, цифрової турбулентності та поведінкової асиметрії суб'єктів, проблема підвищення якості управлінських рішень набуває системного характеру. Традиційні підходи до оцінювання рішень, зосереджені на аналізі кінцевого результату або відповідності формальним процедурним етапам, не дозволяють повною мірою врахувати внутрішні когнітивні та емоційні механізми, що визначають сам процес вибору. Сучасні дослідження у сфері оцінювання управлінських рішень підкреслюють необхідність переходу від постфактум-аналізу до процесної моделі, яка враховує структурні характеристики формування альтернатив та їх обґрунтування [1]. Водночас методологія розробки управлінських рішень передбачає чітку послідовність етапів – ідентифікацію проблеми, визначення цілей, формування альтернатив, оцінювання та вибір – що створює передумови для алгоритмізації, однак не враховує поведінкових детермінант суб'єкта вибору [2]. Цифровізація управління посилює складність інформаційного середовища, збільшує швидкість обробки даних, але одночасно підвищує когнітивне навантаження та ризик помилкових інтерпретацій [3]. Поведінкова економіка доводить, що емоційний інтелект та здатність до регуляції афективних станів є критичними для стабільності економічного вибору [4], а вплив страху, радості, відрази та соціальних емоцій здатен системно зміщувати оцінку ризику та очікуваної корисності [5]. У зв'язку з цим виникає потреба побудови інтегрованої алгоритмізованої моделі когнітивно-емоційної взаємодії, що базується на нейроекономічних маркерах і дозволяє формалізувати якість прийняття економічних рішень.

Запропонована модель ґрунтується на припущенні, що раціональність економічного рішення є функцією взаємодії трьох блоків: когнітивного, емоційного та контекстного. Інтегральний показник якості рішення визначається як імовірність досягнення цільових параметрів за умов заданих обмежень і позначається через $R \in (0;1)$. Для забезпечення інтерпретації як імовірності використовується логістичне перетворення латентного потенціалу раціональності η\etaη:

$$R = \frac{e^{\eta}}{1 + e^{\eta}}$$

де латентна змінна η визначається як:

$$\eta = \beta_0 + \beta_C C + \beta_E E + \beta_{CE}(\mathrm{C} * \mathrm{E}) - \beta_D D - \beta_B (C - E)^2$$

У моделі β_0 відображає базовий організаційний рівень аналітичної культури та процедурної зрілості; C – когнітивний індекс; E – індекс емоційної регуляції; D – індекс складності кризового середовища; $(C - E)^2$ – показник дисбалансу між когнітивною та емоційною складовими. Коефіцієнти $\beta_C C + \beta_E$, β_{CE}, β_D, β_B є параметрами чутливості моделі та підлягають емпіричному калібруванню.

Когнітивний індекс $C \in [0;1]$ визначається як агрегована оцінка нейрокогнітивних маркерів, що характеризують здатність суб'єкта до аналітичної обробки інформації, побудови альтернатив та контролю викривлень. Формально він розраховується як:

$$C = \sum_{i=1}^{n} w_i c_i$$

$$\sum_{i=1}^{n} w_i = 1$$

де $c_i \in [0;1]$ – нормовані когнітивні маркери, w_i – їх ваги. До складу c_i включаються: індекс робочої пам'яті (за нейропсихологічними тестами), індекс когнітивної гнучкості, показник швидкості обробки інформації, коефіцієнт сценарної варіативності (кількість якісно відмінних альтернатив), інверсійний показник когнітивних викривлень. Нормування здійснюється шляхом лінійного масштабування до інтервалу [0;1].

Емоційний індекс $E \in [0;1]$ відображає рівень регуляції афективних станів та базується на нейромаркерах, пов'язаних із реактивністю лімбічної системи та префронтальною модуляцією. Формально:

$$E = \sum_{j=1}^{m} v_j e_j$$

$$\sum_{j=1}^{m} v_j = 1$$

де $e_j \in [0;1]$ – нормовані емоційні маркери, v_j – ваги. До них відносяться: індекс стрес-резистентності (варіабельність серцевого ритму), інверсійний індекс імпульсивності, показник емоційної стабільності, коефіцієнт адекватності ризик-профілю, індекс автономності під соціальним тиском. Високе значення E означає здатність підтримувати когнітивну процедуру вибору без її деформації під впливом афекту.

Контекстний індекс $D \in [0;1]$ характеризує інтенсивність кризового тиску та інформаційної складності середовища і визначається як:

$$E = \sum_{k=1}^{p} u_k d_k$$

$$\sum_{k=1}^{p} u_k = 1$$

де $d_k \in [0;1]$ – нормовані показники волатильності ринку, часових обмежень, інформаційної асиметрії та інституційної нестабільності, u_k – ваги. Зростання D зменшує латентний потенціал раціональності.

Член $(C - E)^2$ у моделі відображає втрату якості рішення за умов дисбалансу: надмірна раціоналізація без емоційної регуляції або, навпаки, домінування афекту без когнітивного контролю призводить до зниження стійкості вибору. Синергічний компонент $(C * E)$ фіксує ефект узгодженої взаємодії аналітичної та емоційної систем.

Таким чином, алгоритмізація моделі передбачає послідовність: збір нейромаркерів → нормування показників → обчислення індексів C, E, D → визначення латентного потенціалу η → розрахунок інтегральної імовірності якості рішення R. Отримане значення може використовуватися як діагностичний показник управлінської спроможності та інструмент цифрового моніторингу. Запропонована алгоритмізована модель когнітивно-емоційної взаємодії інтегрує нейроекономічні маркери у формалізовану систему оцінювання якості економічних рішень. Використання логістичної функції забезпечує інтерпретацію показника як імовірності раціонального вибору. Модель дозволяє кількісно врахувати синергію когнітивних і емоційних процесів та їх дисбаланс, а також вплив кризового середовища. Практичне застосування можливе у системах стратегічного аналізу та цифрового управління для прогнозування ризику помилкових управлінських рішень.

1. Мельник А., Винокуров Р. Особливості прийняття управлінських рішень, їх оцінка та оцінювання в сучасних умовах. *Економіка та суспільство*. 2025. № 71. DOI: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-71-166

2. Овдіюк О. М. Методологічні основи розробки основних етапів управлінських рішень в підприємницьких структурах. *Ефективна економіка*. 2019. № 8. DOI: https://doi.org/10.32702/2307-2105-2019.8.34

3. Гринчак Н. А., Горобець О. О. Вплив цифровізації на процес прийняття управлінських рішень у міжнародному бізнесі. *Статистика України.* 2024. № 2. С. 108 – 115. DOI: 10.31767/su.2(105)2024.02.10

4. Кузнєцова К. О., Чернуша О. С. Емоційний інтелект в поведінковій економіці. *Економічний вісник НТУУ «Київсткий політехнічний інститут»*. 2023. № 26. С. 14 – 17. DOI: https://doi.org/10.20535/2307-5651.26.2023.287403

5. Зайченко А. В. Емоційний вплив на економічні рішення: роль страху, радості, відрази та соціальних емоцій. *Економіка та суспільство.* 2025. № 71. DOI: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-71-99

МУЗИЧЕНКО ВІКТОРІЯ, здобувач третього (освітньо-наукового рівня)
Науковий керівник – **БАЗЕЦЬКА ГАННА**, к.е.н., доцент
доцент кафедри Економіки та маркетингу
Харківський національний університет міського господарства імені О.М.Бекетова, м. Харків

ІНТЕГРАЛЬНА МОДЕЛЬ ПРОГНОЗУВАННЯ ФІНАНСОВОЇ СТІЙКОСТІ ТЕРИТОРІЙ ІЗ ВИКОРИСТАННЯМ ЦИФРОВОЇ АНАЛІТИКИ ТА ЕЛЕМЕНТІВ ШТУЧНОГО ІНТЕЛЕКТУ

Фінансова стійкість територій в умовах невизначеності розглядається як динамічна характеристика здатності місцевих фінансових систем забезпечувати збалансованість доходів і видатків, підтримувати інвестиційну активність, контролювати ризики та зберігати платоспроможність у середньостроковій перспективі. Сучасна парадигма фінансової стратегії акцентує на необхідності адаптивності, ризик-орієнтованості та інтеграції цифрових інструментів у процес стратегічного управління [1]. Цифрова трансформація фінансової архітектури територій змінює механізми формування доходів, управління витратами та комунікації між суб'єктами фінансової системи, що створює можливість переходу від ретроспективного аналізу до прогнозування на основі великих масивів даних [2]. Розвиток інноваційних фінансових технологій забезпечує інтеграцію транзакційних, бюджетних і податкових потоків у цифрове середовище, формуючи нову інформаційну базу для аналітики [3]. Водночас управління бюджетними ризиками в умовах цифрової трансформації потребує використання алгоритмічних інструментів для раннього виявлення дисбалансів і моделювання сценаріїв розвитку [4]. Методологічну основу побудови такої системи становить економіко-математичне моделювання стратегічних процесів, що доповнюється інструментами машинного навчання та інтелектуальної обробки даних [5].

Запропонована інтегральна модель прогнозування фінансової стійкості територій має багаторівневу архітектуру і складається з трьох взаємопов'язаних компонентів: цифрової аналітичної платформи збору та обробки даних, модуля формування ознак (feature engineering) та інтелектуального прогнозного ядра на основі алгоритмів штучного інтелекту. Цільовим результатом моделі є прогнозне значення показника фінансової стійкості території на період *t+1*, яке формується не як проста сума індикаторів, а як результат машинного навчання на основі комплексного набору фінансово-економічних ознак.

На першому рівні формується цифрова аналітична база даних, яка інтегрує: бюджетні транзакції в режимі реального часу, дані про податкові надходження, інформацію про міжбюджетні трансферти, показники боргового навантаження, дані фінансових технологічних сервісів, статистику інвестиційної активності, макроекономічні та регіональні індикатори. Дані проходять етап очищення, нормалізації та синхронізації за часовими інтервалами. Для кожного періоду t формується масив первинних показників

$$X(t) = \{x_1(t), x_2(t), \ldots, x_n(t)\}.$$

На другому рівні здійснюється автоматичне формування ознак. Первинні показники трансформуються у похідні характеристики, які краще відображають тенденції та ризики. До таких ознак належать темпи зростання доходів, коефіцієнт бюджетної автономії, індекс ліквідності бюджету, співвідношення капітальних і поточних видатків, показники волатильності доходної бази, індекс цифрової активності фінансових операцій, коефіцієнт концентрації джерел доходів, темпи зростання інвестицій на душу населення. Формально набір ознак позначається як $F(t) = \varphi(X(t))$, де φ – функція автоматизованої трансформації даних, що може включати нормування, стандартизацію, лагові перетворення та обчислення ковзних середніх.

Третій рівень становить прогнозне ядро моделі. Інтегральний прогноз фінансової стійкості визначається як результат функції машинного навчання:

$$\widehat{FSI}(t+1) = ML(F(t)).$$

Функція *ML* реалізується через ансамблеві алгоритми (Random Forest або Gradient Boosting), які дозволяють врахувати нелінійні залежності між ознаками та мінімізувати похибку прогнозу. Для задач часової динаміки може додатково застосовуватися рекурентна нейронна мережа типу LSTM, що враховує послідовність змін показників. Навчання моделі здійснюється на історичних даних із мінімізацією функції втрат:

$$Loss = \left(\frac{1}{N}\right) \sum_{i=1}^{n} \left(FSI_{fact}^{i} - \widehat{FSI_{pred}^{i}}\right)^2$$

де *FSI_fact* – фактичний рівень фінансової стійкості, $\widehat{FSI}$*_pred* – прогнозне значення, *N* – кількість спостережень.

Окремим елементом моделі є модуль виявлення аномалій, який реалізується через алгоритм Isolation Forest. Його призначення полягає у фіксації нетипових відхилень у бюджетних потоках або доходній структурі, що можуть сигналізувати про приховані ризики. У разі виявлення аномалії система коригує вагу відповідних ознак у прогнозі, підвищуючи чутливість до потенційної втрати стійкості.

Інтегральний показник фінансової стійкості формується як нормалізований результат моделі машинного навчання у межах від 0 до 1, де 0 відповідає високій імовірності фінансової нестабільності, а 1 – високій імовірності збереження збалансованого розвитку. Додатково модель формує розподіл ймовірностей за сценаріями: стабільний розвиток, помірний ризик, кризовий сценарій. Це забезпечує перехід від точкової оцінки до сценарного прогнозування.

Особливістю інтегральної моделі є її адаптивність. Після отримання нових даних модель проходить процедуру перенавчання, що дозволяє враховувати структурні зміни фінансової системи території. Таким чином, цифрова

аналітика забезпечує безперервне оновлення інформаційної бази, а штучний інтелект – автоматичне коригування прогнозної функції без необхідності ручного перегляду ваг чи формул.

Запропонований підхід забезпечує інтеграцію стратегічного фінансового управління, цифрової трансформації та інноваційних фінансових технологій у єдину систему прогнозування, що дозволяє перейти від фрагментарного аналізу окремих бюджетних показників до комплексного оцінювання траєкторії розвитку території. Його застосування створює можливість формування проактивної фінансової політики, коли управлінські рішення приймаються не постфактум на основі звітності, а на основі прогнозних сигналів імовірнісного характеру. Інтеграція цифрової аналітики дає змогу використовувати великі масиви структурованих і неструктурованих даних, синхронізувати їх у режимі реального часу та мінімізувати інформаційні лаги між виникненням фінансового дисбалансу та управлінською реакцією. Застосування алгоритмів штучного інтелекту підвищує точність прогнозування, оскільки дозволяє враховувати нелінійні взаємозв'язки між показниками, виявляти приховані закономірності та автоматично адаптувати модель до змін середовища. Водночас можливість формування сценарного розподілу ймовірностей забезпечує управлінців інструментом оцінювання альтернативних фінансових стратегій і вибору оптимальної конфігурації ресурсного забезпечення. Практична цінність моделі полягає у здатності функціонувати як елемент цифрової панелі моніторингу, інтегрованої в систему стратегічного планування території, що дозволяє здійснювати безперервну оцінку ризиків, своєчасно коригувати бюджетну політику та підвищувати стійкість до зовнішніх шоків. Таким чином, використання цифрової аналітики та елементів штучного інтелекту в інтегральній моделі прогнозування фінансової стійкості територій виступає не лише інструментом аналітичної підтримки, а й механізмом формування більш гнучкої, адаптивної та довгостроково збалансованої фінансової стратегії розвитку.

1. Журавльова І. Парадигма фінансової стратегії в умовах невизначеності. *Економіка та суспільство*. 2024. № 64. DOI: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-64-137
2. Житар М. Вплив цифрової трансформації на економічний механізм підприємств та їх комунікаційні стратегії як невід'ємної складової сучасної фінансової архітектури. *Економіка та суспільство*. 2025. № 74. DOI:https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-74-84
3. Богач Ю., Богач О. Аспекти розвитку інноваційних фінансових технологій в Україні. *Herald of Khmelnytskyi National University. Economic Sciences*. 2025. № 340(2). С. 434-440. DOI: https://doi.org/10.31891/2307-5740-2025-340-68
4. Соломатіна Т. Інноваційні підходи до управління бюджетними ризиками в умовах цифрової трансформації фінансової системи. *Економіка та суспільство*. 2025. № 72. DOI: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-72-81
5. Prykhodko D., Oksenchuk R., Ananko Y., Bidenko D. Mathematical and economic modeling of stages, business processes, and decision-making mechanisms for strategic changes in stakeholder companies of the construction industry. *Ways to Improve Construction Efficiency*. 2024. Vol. 2 (53). P. 256–275. DOI: https://doi.org/10.32347/2707-501x.2024.53(2).256-275

НОЖЕНКО БОГДАН, здобувач третього (освітньо-наукового рівня)
Науковий керівник – **СОБОЛЄВА ГАННА**, к.е.н., доцент
доцент кафедри Економіки та маркетингу
Харківський національний університет міського господарства імені О.М.Бекетова, м. Харків

СЦЕНАРНЕ МОДЕЛЮВАННЯ ЗМІНИ ІНДЕКСУ АДАПТИВНОЇ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ РЕГІОНІВ ЗА УМОВ ЕКОНОМІЧНИХ, ЕНЕРГЕТИЧНИХ ТА СОЦІАЛЬНО-ДЕМОГРАФІЧНИХ ТРАНСФОРМАЦІЙ

В умовах структурних трансформацій економіки, енергетичних дисбалансів та соціально-демографічних зрушень регіональні системи функціонують як складні динамічні утворення з високим рівнем внутрішньої взаємозалежності. Традиційні підходи до оцінювання конкурентоспроможності, що базуються на агрегуванні статистичних показників, не дозволяють повною мірою врахувати ефект поширення шоків між підсистемами регіону та механізми їх компенсації. У цьому контексті доцільним є застосування сценарного моделювання адаптивної конкурентоспроможності регіонів на основі мережевої динамічної моделі, яка відображає структурні взаємозв'язки між ключовими підсистемами та дозволяє прогнозувати їх еволюцію під впливом економічних, енергетичних і соціальних трансформацій.

Методологічні засади адаптивного сценарного підходу до стратегічного розвитку систем в умовах турбулентності обґрунтовано у дослідженні Д. Козловського, А. Олішевської [1], де підкреслюється необхідність врахування множинності варіантів розвитку та чутливості системи до зовнішніх впливів. Перенесення цієї логіки на регіональний рівень передбачає інтерпретацію регіону як відкритої соціально-економічної системи, стан якої визначається взаємодією кількох функціональних блоків. Сценарна модель у такому випадку має не просто варіювати значення показників, а відображати структурні зміни в системі зв'язків між ними.

Регіон доцільно описувати у вигляді вектора стану:

$$X(t) = \{E(t), En(t), S(t), I(t)\}$$

де E(t) – економічна підсистема (виробництво, інвестиції, інновації), *En(t)* – енергетична підсистема (енергетична забезпеченість, частка відновлюваних джерел, енергоефективність), *S(t)* – соціально-демографічна складова (зайнятість, міграційні процеси, людський капітал), *I(t)* – інституційна та управлінська компонента.

Адаптивна конкурентоспроможність регіону визначається як функція їх взаємодії:

$$ACI(t) = F(E(t), En(t), S(t), I(t))$$

На відміну від адитивних моделей, запропонований підхід базується на мережевому представленні регіональної системи. Відповідно до підходів до моделювання розвитку територіальних систем, обґрунтованих Р. Бігуном, В.

Литвином [4], регіон може бути представлений у вигляді орієнтованого графа $G = (V, A)$, де множина вершин V відповідає підсистемам регіону, а матриця суміжності $A = [a_{ij}]$ відображає силу впливу *i*-ї підсистеми на *j*-ту. Матрична форма взаємозв'язків дозволяє формалізувати механізм поширення структурних змін:

$$X(t+1) = A * X(t) + U(t)$$

де *U(t)* – вектор зовнішніх збурень (економічний спад, енергетичні обмеження, демографічні зміни).

Таким чином, сценарне моделювання полягає у варіації параметрів *U(t)* та елементів матриці *A*, що дозволяє оцінити траєкторію розвитку регіональної системи в часі.

Особливості сценарного моделювання регіонального розвитку, з урахуванням структурної перебудови та кластерної організації економіки, розглядаються А. В. Артеменком [2], який наголошує на важливості врахування внутрішньорегіональних зв'язків та мультиплікативних ефектів. У межах запропонованої моделі це означає, що зміна параметрів однієї підсистеми (наприклад, інвестиційної активності) може спричиняти непрямий вплив на інші підсистеми через механізм мережевої взаємодії. Зменшення енергетичної стабільності, наприклад, через зростання цін на енергоносії, може призвести до зниження виробничої активності, що своєю чергою вплине на зайнятість та доходи населення. Такий каскадний ефект фіксується через множення вектора стану на матрицю взаємозв'язків, що дозволяє кількісно оцінити масштаб вторинних наслідків.

Просторовий вимір сценарного аналізу, обґрунтований у дослідженні В. Микитенка, Д. Микитенка, М. Чупріної [3], передбачає врахування міжрегіональних потоків ресурсів та факторів розвитку. У мережевій моделі це може бути реалізовано через розширення вектора стану та матриці взаємозв'язків з урахуванням зовнішніх вузлів, що представляють сусідні регіони або макрорегіональні зони. Такий підхід дозволяє моделювати ефект просторової дифузії шоків та визначати регіони-донори і регіони-реципієнти впливу. Відтак адаптивна конкурентоспроможність стає характеристикою не лише внутрішньої стійкості, а й здатності інтегруватися у ширші економічні мережі.

Сценарна модель передбачає формування декількох типових сценаріїв. У трансформаційному сценарії параметри *U(t)* мають позитивні значення для інвестиційних та інноваційних компонентів, а елементи матриці *A* відображають посилення взаємодії між економічною та енергетичною підсистемами за рахунок розвитку «зеленої» енергетики. У кризовому сценарії *U(t)* містить негативні імпульси, що відображають падіння виробництва або демографічні втрати. Динаміка системи у цьому випадку дозволяє визначити швидкість відхилення від рівноважного стану та масштаби втрат адаптивної

конкурентоспроможності.

Оцінювання стійкості регіональної системи здійснюється через аналіз норми відхилення вектора стану до та після шоку:

$$Res = \frac{\|X(t_{post}) - X(t_{shok})\|}{\|X(t_{shok}) - X(t_{pre})\|}$$

де t_{post} – момент часу після фази адаптації системи; t_{shok} – момент реалізації шокового впливу; t_{pre} – момент часу до настання структурного шоку.

Чим менше значення показника, тим вищою є здатність регіону до відновлення. Таким чином, адаптивна конкурентоспроможність інтерпретується як функція не лише поточного рівня розвитку, а й швидкості повернення системи до стійкого стану після негативного впливу.

Практичне значення запропонованої моделі полягає у можливості використання її як інструменту стратегічного регіонального планування. На основі аналізу матриці взаємозв'язків визначаються критичні вузли системи – підсистеми, зміна яких має найбільший вплив на загальний стан регіону. Це дозволяє концентрувати управлінські ресурси на тих напрямах, які забезпечують максимальний мультиплікативний ефект. Наприклад, інвестиції в модернізацію енергетичної інфраструктури можуть одночасно підвищити виробничу стабільність, стимулювати інновації та зменшити соціальні ризики, що в мережевій моделі відображається через підвищення відповідних коефіцієнтів взаємодії.

Таким чином, сценарне моделювання зміни адаптивної конкурентоспроможності регіонів на основі мережевої динамічної моделі дозволяє перейти від статичної оцінки індексу до аналізу траєкторій розвитку регіональної системи. Формалізація взаємозв'язків між підсистемами через матричне подання, моделювання структурних шоків та оцінювання резильєнтності створюють підґрунтя для використання інформаційних технологій і алгоритмічних методів у стратегічному управлінні регіональним розвитком. Це забезпечує науково обґрунтовану основу для формування довгострокової політики підвищення адаптивної конкурентоспроможності в умовах структурних трансформацій.

1. Козловський Д., Олішевська А. Моделювання адаптивних сценаріїв до формування стратегії зовнішньоекономічної діяльності аграрного сектору України в умовах глобальної турбулентності. *DEVELOPMENT SERVICE INDUSTRY MANAGEMENT*. 2025. № 11 (6). С. 42 – 49. DOI: https://doi.org/10.31891/dsim-2025-11(6)

2. Артеменко А. В. Особливості сценарного моделювання регіонального розвитку кластерних структур. *Вісник ЛТЕУ. Економічні науки.* 2025. № 81. С. 115 – 120. DOI: https://doi.org/10.32782/2522-1205-2025-81-16

3. Микитенко В., Микитенко Д., Чупріна М. Сценарне моделювання просторового відновлення макрорегіональних зон України: соціо-еколого-економічні пріоритети реконструкції. *Демографія та соціальна економіка.* 2025. № 1 (59). С. 109 – 132. DOI: https://doi.org/10.15407/dse2025.01.109

4. Бігун Р., Литвин В. Моделювання процесі розвитку територіальних громад. *INFORMATION SYSTEMS AND NETWORKS*. 2022. № 11. С. 173 – 186. DOI: https://doi.org/10.23939/sisn2022.11.173

ПРОКОПОВИЧ СВІТЛАНА, к.е.н, доцент кафедри ЕКСА
КУЗНЄЦОВА НАДІЯ, здобувачка вищої освіти
Харківський національний економічний університет ім. С. Кузнеця, м. Харків

СЕГМЕНТАЦІЯ РИНКІВ ЗА РІВНЕМ ДОСТУПНОСТІ ЖИТЛА В МІСТАХ ЄС ТА УКРАЇНИ

Анотація. *У досліджені було розроблено модель кластерного аналізу ринків житлової нерухомості в окремих містах ЄС та України. Отримані результати можуть бути використані для порівняльного аналізу локальних ринків житлової нерухомості, а також для подальших досліджень процесів розвитку ринку нерухомості в умовах економічної невизначеності.*

Ключові слова: *нерухомість, кластер, модель, ЄС, Україна.*
Keywords: *real estate, cluster, model, EU, Ukraine.*

Нерухомість – це майно, яке належить юридичній або фізичній особі, яке не можна перемістити без певних витрат або збитків.

Житлова нерухомість призначена для проживання і включає квартири, кімнати, дачні будинки та багатоповерхові будинки. Нежитлова нерухомість, навпаки, використовується для будь-яких цілей, крім проживання. До цього типу належать комерційні, промислові, адміністративні об'єкти та інфраструктура [1].

Починаючи з 2022 року на ринку нерухомості України спостерігається суттєва його трансформація, спричинена війною з рф, зміною структури попиту та міграцією населення.

У ЄС простежується тренд на зростання цін на купівлю та оренду житла, що часто перевищує темпи зростання доходів населення, що призводить до зниження доступності житла, особливо для молоді. Але ринок ЄС великий і ці тренди мають чітку регіональну неоднорідність, коли в частині країн спостерігається стрімке зростання цін, а в інших навпаки – стабілізація, а іноді зниження [2].

Питаннями ринку нерухомості займається чимало українських та зарубіжних вчених, серед них: Danich V., Starchak I., Гудзь П.В., Шарова С.В., Usman H., Lizam M., Kobylińska K., Cellmer R та інші.

Метою роботи є проведення сегментації ринків житлової нерухомості.

Проаналізувавши статистичні дані щодо міграції громадян до країн Європейського Союзу після 2022 року [3], можемо сказати, що станом на січень 2026 року приблизно 4,37 млн біженців з України отримали тимчасовий статус у країнах, що входять до Європейської Унії.

На основі цих статистичних даних було здійснено ранжування країн ЄС за кількістю українських біженців. У результаті для подальшого аналізу було відібрано чотири країни, що прийняли найбільшу кількість українців: Німеччина (1,26 млн осіб), Польща (966 тис. осіб), Чехія (397 тис. осіб) та Іспанія (257 тис. осіб). Саме ці країни характеризуються значною

концентрацією українського населення, що потенційно впливає на попит на житлову нерухомість та динаміку локальних ринків.

Наступним кроком дослідження був відбір міст у кожній із зазначених країн. Для цього було проаналізовано відкриті джерела та аналітичні матеріали щодо територіального розміщення українських мігрантів. До вибірки включено міста, в яких проживає значна кількість українців або які є найбільшими економічними та міграційними центрами відповідних країн. У результаті сформовано сукупність міст для подальшої кластеризації, зокрема: Дюссельдорф, Мюнхен, Гамбург (Німеччина); Варшава, Вроцлав, Краків, Ґданськ (Польща); Прага, Брно, Острава (Чехія); Мадрид, Валенсія, Аліканте (Іспанія). Крім того, для порівняльного аналізу до дослідження включено міста України Київ та Львів.

Для проведення кластерного аналізу важливим етапом є вибір показників, які найбільш повно відображають особливості функціонування локальних ринків житлової нерухомості. У даному дослідженні для групування міст було використано два узагальнюючі показники доступності житла. Price to Income Ratio та Price to Rent Ratio (Outside of Centre). Вибір саме цих індикаторів зумовлений тим, що вони широко застосовуються у міжнародній практиці аналізу ринків нерухомості та дозволяють оцінити співвідношення вартості житла з економічними можливостями населення.

Далі було проведено стандартизацію даних, для коректних результатів.

Для групування міст будемо використовувати два популярних методи кластерного аналізу – Уорда та k-середніх [4]. Міра відстані – евклідова.

На рис. 1 наведено результати поділу міст на групи за методом Уорда.

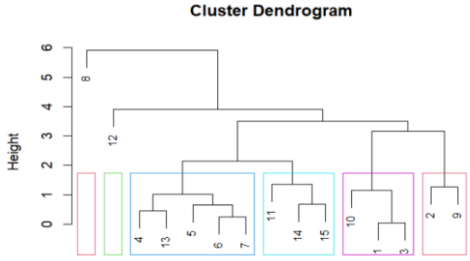


Рис. 1. **Результати кластерного аналізу. Метод Уорда**

Отже, отримали 6 кластерів.

Як відомо, для реалізації методу k-середніх спочатку маємо вказати кількість кластерів. Тому спочатку перевіримо автоматично оптимальну кількість кластерів.

Перевірка силуетним методом показала, що найкращий поділ на 6 груп. Автоматичний пошук оптимального числа кластерів з 24-ох методів показав, що більшість алгоритмів (9 з 24) вказали на те, що дані найкраще розділяються на 2 кластери.

Проводимо групування за методом k-середніх задаючи спочатку 6, а потім 2 кластери.

На рис. 2 наведено результати поділу міст на групи за методом k-середніх при заданих 6-ти кластерах.

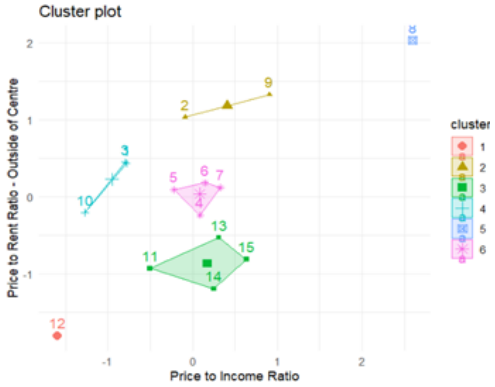


Рис. 2. **Результати кластерного аналізу. Метод k-середніх, 6-ть кластерів**

Бачимо, що групи за цим методом дещо відрізняються від метода Уорда.

Поділ на 2 кластери за методом k-середніх розділив міста таким чином: Дюссельдорф, Мюнхен, Гамбург, Вроцлав, Краків, Ґданськ, Прага, Брно увійшли до 1-го кластеру, інші міста – до 2-го.

Для загального порівняння ринків можемо використовувати і 2 кластери, але для більш детального аналізу краще використовувати більш детальний поділ на 6 кластерів.

Останнє маємо визначити який з методів краще поділив дані на 6 кластерів. Використовуємо порівняння сум дисперсій 1,15 метод k-середніх проти 1,26 методу Уорда. Так як сума дисперсій за методом k-середніх є меншою, то саме цей розподіл використовуємо.

Отже, перший кластер представлений містом Прага, яке характеризується найвищими значеннями обох показників серед досліджуваних міст, що свідчить про значно нижчу доступність житла та відносно високу вартість придбання нерухомості порівняно з доходами населення та орендними ставками. Другий кластер утворює Аліканте, для якого характерні найнижчі значення обраних індикаторів, що вказує на відносно високий рівень доступності житла та більш збалансоване співвідношення між купівлею і орендою. До третього кластера увійшли Мюнхен та Брно, які мають порівняно високі значення обох показників, що свідчить про значне навантаження на домогосподарства при придбанні житла. Четвертий кластер сформували польські міста Варшава, Вроцлав, Краків та Гданськ, для яких характерні подібні середні значення досліджуваних індикаторів, що відображає відносно схожі умови функціонування ринку житлової нерухомості в цих містах. До п’ятого кластера віднесено Дюссельдорф, Гамбург та Остраву, які характеризуються близькими показниками доступності житла та співвідношення вартості купівлі до оренди. Шостий кластер сформували Валенсія, Мадрид, Київ та Львів, для яких характерні помірні значення досліджуваних показників та відносно подібні характеристики ринку житла.

Отримані результати кластеризації свідчать про наявність суттєвої

неоднорідності між локальними ринками житлової нерухомості різних міст ЄС та України. Виокремлені кластери дозволили згрупувати міста з подібними характеристиками доступності житла та можуть бути використані для подальшого економічного аналізу й інтерпретації особливостей розвитку ринків нерухомості.

1. Bulgaria Street. Що таке нерухомість. Її різновиди та призначення. | *Bulgariastreet*. URL: https://www.bulgariastreet.com.ua/shcho-take-neruhomist-yiyi-riznovidi-ta-priznachennya# (дата звернення: 14.03.2026).
2. Yanatma S. House prices across Europe: which countries have the highest increases? *Euronews*. URL: https://www.euronews.com/business/2025/10/07/house-prices-across-europe-which-countries-have-the-highest-increases (дата звернення: 14.03.2026).
3. Beneficiaries of temporary protection at the end of the month by citizenship, age and sex - monthly data. *Eurostat*. URL: https://doi.org/10.2908/MIGR_ASYTPSM (дата звернення: 14.03.2026).
4. Бізнес-аналітика багатовимірних процесів : навчальний посібник / Т. С. Клебанова, Л. С. Гур'янова, Л. О. Чаговець та ін. – Харків : ХНЕУ ім. С. Кузнеця, 2018. – 272 с. URL: http://repository.hneu.edu.ua/handle/123456789/22020 (дата звернення: 14.03.2026).

ПРОКОПОВИЧ СВІТЛАНА, к.е.н, доцент, доцент кафедри економічної кібернетики і системного аналізу
СТРИГУНЕНКО КАТЕРИНА, здобувачка вищої освіти
Харківський національний економічний університет ім. С. Кузнеця, м.Харків

МОДЕЛЮВАННЯ РЕПРЕЗЕНТАТИВНИХ КРАЇН НА ОСНОВІ БАГАТОВИМІРНОГО КЛАСТЕРНОГО АНАЛІЗУ ІНФЛЯЦІЇ В ЄС

В сучасному світі інфляція постає як одна з найактуальніших проблем економічного розвитку. Вона свідчить про порушення макроекономічної рівноваги та є яскравим проявом нестабільності в цій сфері. У економіках країн ЄС інфляція знизилася до близько 1,7-2%, що наближається до цільових показників Європейського центрального банку (далі – ЄЦБ) [1, 2]. Звісно, зростання цін залишається, але темпи його стали помірнішими. Також треба розуміти, що загальний тренд приховує регіональні різницю, так як менш економічно стабільні країни все ще долають наслідки економічних шоків, таких як ковід, торгові війни та звісно повномасштабне вторгнення в Україну. ЄЦБ підтверджує, що війна підвищила ціни на продукти харчування та енергоносії, особливо у країнах ЄС, що посилило тиск на споживчу інфляцію [3].

Суть даної роботи полягає у реалізації моделі вибору країн-репрезентантів для кожного кластеру. Використання методу «центру ваги» дозволяє математично обґрунтувати цей вибір [4], усередині кожної групи ми визначаємо об’єкт, чиї показники інфляції найближчі до середньостатистичного центру (центроїду кластеру). Дані результати будуть корисні для подальших досліджень, замість того, щоб розглядати кожну країну окремо, можна сфокусуватися на дослідженні саме «типових» представників кожного кластеру. Такий підхід дозволяє будувати прогнози та розробляти рекомендації, які будуть актуальними для всієї групи країн зі схожим інфляційними процесами.

У цій роботі нами було розглянуто Harmonised Index of Consumer Prices (укр. – гармонізований індекс споживчих цін ( )) у щорічному розрізі з 2016 по 2025 рік [5], базовим роком є 2015 рік, тобто 2015 = 100. Цей індекс має єдиний стандарт і створений спеціально для порівняння інфляції у межах ЄС.

Спершу ми провели багатовимірний кластерний аналіз за результатами якого було виділено 5 груп країн ЄС, що характеризуються подібною динамікою цін (рис. 1). Результати аналізу підтверджують значну неоднорідність рівня інфляції в різних країнах ЄС, що особливо сильно проявилося у постковідний та воєнний періоди.

Зокрема, перший кластер (Австрія, Бельгія, Швеція) демонструє стійкість до цінових коливань, що свідчить про ефективність механізмів монетарного регулювання в цих країнах. На противагу йому, другий кластер (Польща, Болгарія, Румунія, Словаччина) характеризується найвищими темпами інфляційних процесів у 2022-2025 рр., що вказує на суттєву вразливість цих економік до зовнішніх шоків.

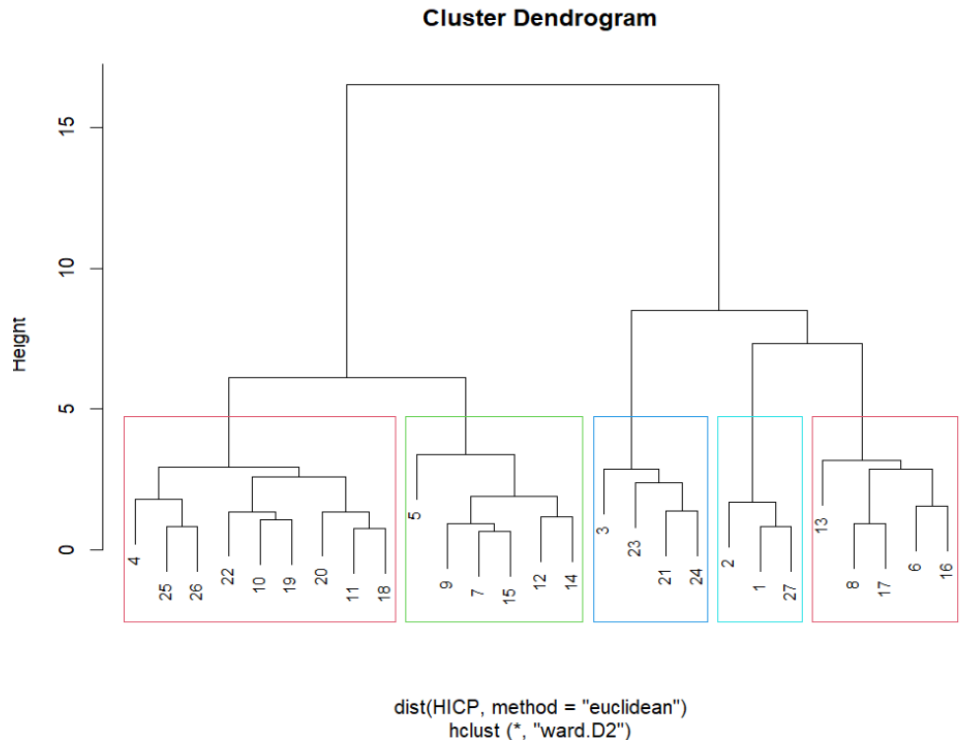


Рис. 1. **Результати кластерного аналізу країн ЄС за показником HICP у 2016-2025 рр**

До третьої групи (Кіпр, Данія, Фінляндія, Греція, Ірландія, Італія) увійшли країни, де відзначається найбільш стримана та плавна інфляція. В той час як четвертий кластер (країни Балтії, Чехія, Угорщина) показали високу волатильність та різким сплеском у 2022-23 роках, що підкреслює їхню високу чутливість до енергетичних та логістичних криз. Усі інші країни сформували п'ятий клстер, для якого характерні помірні темпи зростання інфляції. Виходячи з цього, можна стверджувати, що основним критерієм диференціації країн стала їхня здатність протистояти глобальним інфляційним викликам останніх років, що безпосередньо визначає їх рівень макроекономічної стійкості.

На основі отриманого розподілу переходимо до реалізації моделі вибору репрезентантів за методом «центру ваги».

Нижче представлені матриці евклідових відстаней між країнами у кожній групі рис. 2.

Отже, за результатами розрахунків встановлено, що репрезентантом першого кластера є Австрія. Для другого кластера репрезентативною. У третьому кластері репрезентантом виступає Данія. Для четвертого кластера репрезентативною країною визначено Литву. Водночас у п'ятому кластері репрезентантом виступає Словенія.

Отримані результати можуть бути використані для подальшого узагальнення та моделювання інфляційних процесів у відповідних групах країн.

Case No.	Euclidean distances (Spreadsheet1)			
	Austria	Belgium	Sweden	СУМА
Austria	0,00	1,51	0,83	**2,3425228**
Belgium	1,51	0,00	1,53	3,041562
Sweden	0,83	1,53	0,00	2,3594988

Case No.	Euclidean distances (Spreadsheet1)				
	Poland	Bulgaria	Romania	Slovakia	СУМА
Poland	0,00	2,77	2,36	1,38	6,517203
Bulgaria	2,77	0,00	2,96	1,93	7,669095
Romania	2,36	2,96	0,00	1,97	7,292672
Slovakia	1,38	1,93	1,97	0,00	**5,279404**

Case No.	Euclidean distances (Spreadsheet1)						
	Cyprus	Denmark	Finland	Greece	Ireland	Italy	СУМА
Cyprus	0,00	2,68	3,50	2,49	1,74	2,99	13,403439
Denmark	2,68	0,00	0,89	0,94	1,19	0,65	**6,3473554**
Finland	3,50	0,89	0,00	1,52	1,93	0,85	8,683483
Greece	2,49	0,94	1,52	0,00	1,17	1,17	7,2881057
Ireland	1,74	1,19	1,93	1,17	0,00	1,61	7,63698
Italy	2,99	0,65	0,85	1,17	1,61	0,00	7,2815139

Case No.	Euclidean distances (Spreadsheet1)					
	Hungary	Czechia	Estonia	Latvia	Lithuania	СУМА
Hungary	0,00	2,41	2,70	3,41	2,56	11,075286
Czechia	2,41	0,00	2,37	1,56	1,75	8,089771
Estonia	2,70	2,37	0,00	2,59	0,94	8,5968118
Latvia	3,41	1,56	2,59	0,00	2,13	9,684759
Lithuania	2,56	1,75	0,94	2,13	0,00	**7,3726678**

Case No.	Euclidean distances (Spreadsheet1)									
	Luxembourg	Malta	Netherlands	Croatia	Portugal	France	Germany	Slovenia	Spain	СУМА
Luxembourg	0,00	1,47	1,36	2,62	1,99	1,10	0,75	1,16	1,35	11,8069931
Malta	1,47	0,00	2,15	3,19	1,33	1,06	1,28	1,84	2,00	14,334287
Netherlands	1,36	2,15	0,00	2,31	2,63	1,76	1,11	1,33	1,98	14,636438
Croatia	2,62	3,19	2,31	0,00	2,62	2,33	2,55	1,56	1,68	18,869376
Portugal	1,99	1,33	2,63	2,62	0,00	1,26	1,85	1,76	1,58	15,028447
France	1,10	1,06	1,76	2,33	1,26	0,00	1,16	1,03	1,11	10,833365
Germany	0,75	1,28	1,11	2,55	1,85	1,16	0,00	1,17	1,62	11,5156901
Slovenia	1,16	1,84	1,33	1,56	1,76	1,03	1,17	0,00	0,84	**10,6968949**
Spain	1,35	2,00	1,98	1,68	1,58	1,11	1,62	0,84	0,00	12,1669989

Рис. 2. **Матриця евклідових відстаней між країнами у кожному кластері**

1. Тіверіадська Л., Якименко А. Інфляційні процеси та їх соціально-економічні наслідки в Україні. URL: https://pgasa.dp.ua/wp-content/uploads/2017/10/2-2.pdf (дата звернення: 28.02.2026).
2. Euro area annual inflation down to 2.0%. *Eurostat.* URL: https://ec.europa.eu/eurostat/web/products-euro-indicators/w/2-07012026-ap (дата звернення: 28.02.2026).
3. Bodnár K., Schuler T. The surge in euro area food inflation and the impact of the Russia-Ukraine war. *European Central Bank.* URL: https://www.ecb.europa.eu/press/economic-bulletin/focus/2022/html/ecb.ebbox202204_06~4e32074619.en.html (дата звернення: 21.03.2026).
4. Бізнес-аналітика багатовимірних процесів : навчальний посібник / Т. С. Клебанова, Л. С. Гур'янова, Л. О. Чаговець та ін. – Харків : ХНЕУ ім. С. Кузнеця, 2018. – 272 с. URL: http://repository.hneu.edu.ua/handle/123456789/22020 (дата звернення: 21.03.2026).
5. HICP – annual data (average index and rate of change). *Eurostat.* URL: https://doi.org/10.2908/PRC_HICP_AIND (дата звернення: 21.03.2026)

РАЖИК ПАВЛО, здобувач вищої освіти
Науковий керівник – **ГВОЗДИЦЬКИЙ ВІТАЛІЙ,** к.е.н, доцент
ХНЕУ ім. Семена Кузнеця, Харків

МОДЕЛІ АНАЛІЗУ ТА ПРОГНОЗУВАННЯ ПОКАЗНИКІВ ЕФЕКТИВНОСТІ БАНКУ

Сучасний банківський сектор функціонує в умовах перманентної макроекономічної нестабільності та стрімкої цифровізації фінансових послуг. У таких умовах забезпечення стабільності та прибутковості банківських установ вимагає переходу від ретроспективного аналізу до предиктивного управління. Традиційні методи фінансового аналізу, засновані виключно на коефіцієнтному підході, часто не здатні вловити складні, нелінійні зв'язки між зовнішніми шоками та внутрішніми показниками діяльності банку [1, с. 45]. Це зумовлює об'єктивну необхідність застосування сучасних економіко-математичних моделей для прогнозування показників ефективності.

Ефективність діяльності банку є багатовимірним концептом, який найчастіше квантифікується через показники рентабельності активів (ROA), рентабельності капіталу (ROE) та чистої процентної маржі (NIM). Дослідження свідчать, що на ці індикатори впливає складний комплекс ендогенних (якість активів, ліквідність, операційні витрати) та екзогенних (ВВП, інфляція, облікова ставка) факторів [2, с. 112].

Метою даного дослідження є розробка комплексної моделі аналізу та прогнозування показників ефективності банківського сектору з використанням методів машинного навчання, зокрема алгоритмів на основі дерев рішень.

Для побудови прогностичної моделі було сформовано масив панельних даних, що включає щоквартальну фінансову звітність групи системно важливих банків за період 2021–2025 років. Залежною змінною (цільовою функцією) у моделі виступає показник рентабельності капіталу (ROE). Для уникнення проблеми мультиколінеарності предикторів на етапі попередньої обробки даних було проведено кореляційний аналіз та застосовано метод головних компонент (PCA). Згідно з дослідженнями [3], такий підхід дозволяє знизити розмірність даних без суттєвої втрати інформативності.

Основне моделювання здійснювалося за допомогою ансамблевого алгоритму Random Forest (випадковий ліс). Вибір даного методу обґрунтовується його високою стійкістю до викидів у фінансових даних та здатністю виявляти приховані нелінійні залежності між макроекономічними індикаторами та банківськими ризиками [4]. Навчальна вибірка склала 80% від загального масиву даних, тестова – 20%.

У процесі побудови моделі було проаналізовано вагомість (Feature Importance) кожного з факторів, що впливають на формування показника ROE (рис. 1).

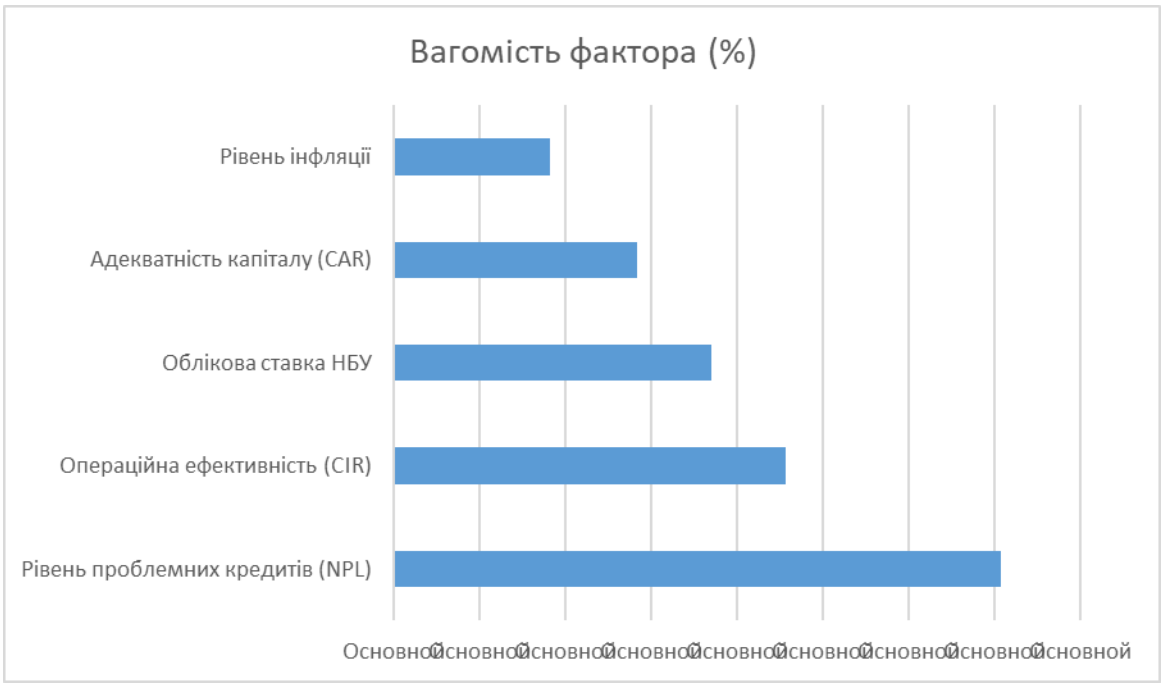


Рис. 1. **Вагомість факторів впливу на показник рентабельності капіталу (ROE) за результатами моделювання Random Forest**

Як видно з результатів аналізу, найбільший вплив на відхилення показника ROE має рівень проблемних кредитів (NPL), що формує кредитний ризик (вагомість фактора становить понад 35%). Другим за значимістю є показник операційної ефективності (CIR – Cost-to-Income Ratio). Макроекономічні фактори, зокрема облікова ставка, демонструють відкладений ефект і впливають на рентабельність із часовим лагом у 1-2 квартали [5].

Для оцінки якості побудованої прогнозної моделі використовувалися метрики RMSE (середньоквадратична похибка) та MAPE (середня абсолютна похибка у відсотках). На тестовій вибірці модель показала значення MAPE на рівні 7,2%, що свідчить про її високу точність та придатність для практичного застосування. Традиційні лінійні регресійні моделі на тих самих даних показали похибку понад 12,5%.

Отже, імплементація розробленої прогностичної моделі на базі алгоритму Random Forest у систему підтримки прийняття управлінських рішень банку дозволяє здійснювати високоточний предиктивний аналіз. Це дає змогу керівництву банку проактивно управляти структурою балансу, оптимізувати операційні витрати та мінімізувати вплив кредитних ризиків на фінансову ефективність установи в умовах нестабільності.

1. Коваленко В. В., Сергієнко О. А. Математичні моделі в управлінні фінансовою стійкістю банків. *Економіка та суспільство*. 2024. № 55. С. 41–49. URL: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-55-12

2. Бізнес-аналітика багатовимірних процесів : навчальний посібник / Т. С. Клебанова, Л. С. Гур'янова, Л. О. Чаговець та ін. Харків : ХНЕУ ім. С. Кузнеця, 2018. 272 с. URL: http://repository.hneu.edu.ua/handle/123456789/22020

3. Шабельник Т. В. Математичне моделювання соціально-економічних систем: навч. пос. Маріуполь : МДУ, 2019. 154 с.
4. Леонов С. В., Бойко А. О. Застосування методів машинного навчання для прогнозування банківських ризиків. *Фінансово-кредитна діяльність: проблеми теорії та практики*. 2025. Т. 1, № 51. С. 34–45. URL: https://doi.org/10.18371/fcaptp.v1i51.31215
5. Основні показники діяльності банків України. Національний банк України: офіційний сайт. URL: https://bank.gov.ua/ua/statistic/supervision-statist (дата звернення: 23.03.2026).

СКОРОХОДОВ МИКИТА, здобувач вищої освіти
Науковий керівник – **ЧАГОВЕЦЬ ЛЮБОВ**, к.е.н., доцент кафедри економічної кібернетики і системного аналізу
Харківський національний економічний університет імені Семена Кузнеця, м. Харків

АНАЛІЗ КЛЮЧОВИХ ЧИННИКІВ СУЧАСНОГО ЦИФРОВОГО РОЗВИТКУ КРАЇН ЄС

Ефективний цифровий розвиток країн Європи нині є одним з ключових факторів їх стійкого економічного розвитку та збереження високого рівня конкурентоспроможності. На даний момент розроблено низку документів, які дозволяють оцінити сучасний стан цифрового розвитку. Серед них слід відмітити Програму «Відродження цифрових технологій» має вивести ЄС на новий рівень до 2030 року [2]. Крім того сформовано звіт Єврокомісії «Стан цифрового десятиліття 2025» [1], висновки якого дозволяють стверджувати про існування значного, але дуже нерівномірного прогресу країн за останні роки за ключовими показниками. Така асиметричність та нерівномірність розвитку залежить від кількох важливих, тісно пов'язаних індикаторів. Серед них можна вказати ефективність функціонування Інтернету і мереж, ступінь набуття загальних цифрових компетентностей населення, ефективність впровадження бізнесом нових технологій та цифровізації державних послуг і, звичайно, ефективність розробки та імплементації регулятивних правил цифровізації та цифрового розвитку.

Одним з ключових чинників цифрового розвитку слід вважати інфраструктуру зв'язку, яка водночас виступає базисом для створення ефективної системи управління цифровізацією країни. Якщо у домогосподарств і більшості промислових споживачів немає доступу до швидкого інтернету або швидкісного зв'язку 5G, то про впровадження систем підтримки прийняття рішень із застосуванням штучного інтелекту, розгортання хмари та впровадження нових технологій стає неможливим. За даними звіту 2025 року [1, 2] оптоволоконні канали зв'язку охоплюють 64–70 % споживачів ЄС. Але standalone 5G (повністю незалежна мережа) та edge-вузли, які дозволяють обробляти значно швидше дані розвиваються набагато повільніше, що не дозволяє в найближчій перспективі досягти цілі в 10 тисяч edge-нодів. Країни ЄС, такі як Данія, Фінляндія, Швеція, а також Іспанія сильно випереджають за темпами розвитку завдяки інвестиціям фондів відновлення після пандемії. Але у сільській місцевості розрив досі величезний.

Наступним чинником цифрового розвитку є рівень набуття фахівцями та звичайними користувачами фахових та загальних цифрових компетентностей. Лише трохи більше половини європейців (близько 55–56 %) мають хоча б базові цифрові навички, з цільовим значенням до 2030-го у 80 %. Щодо наявності ІТ-фахівців такий розрив є ще більшим: налічується усього близько 5 % від усіх працюючих, що суттєва гендерна асиметрія – жінок у галузі удвічі

менше. Через це бізнесу важко запускати нові проєкти, держава легко стає жертвою кібератак, а загальний прогрес сповільнюється. Країни, де є присутні такі програми навчання (масові курси в Данії, Естонії, Нідерландах), щороку додають кілька відсотків. А от Італія, Греція, Румунія чи Болгарія відстають саме через те, що системної освіти в цій сфері бракує – відстають на 20–30 пунктів від лідерів [2]. Істотним чинником стає імплементація хмарних рішень в бізнес-процеси від використання хмар до розробки власних агентів для роботи з великими даними. У країнах з високим соціально-економічним рівнем розвитку (Фінляндія, Німеччина) хмарні технології використовують понад 40 % фірм, AI-рішення – від 10 до 20 %. Найбільшу проблему становлять малі підприємства: лише 70–80 % з них на базовому рівні є дійсно цифровізовані. Ті країни, які надають гранти, податкові пільги для стартапів та спеціальні програми для малого бізнесу (як Mittelstand-Digital у Німеччині чи France 2030), рухаються вперед найшвидше.

Оцінюючи рівень цифровізації державних послуг, слід зазначити, що такі сервіси доступні на рівні 80–90 % у таких країнах, як Естонія, Данія, Фінляндія. Але значна частина держінфраструктури (30–40 %) використовує хмари неєвропейські; в країнах півдня ЄС користуються сервісами рідше (60–70 %). Де вдалося поєднати єдину ідентифікацію з відкритими даними, спостерігається економія до 1–3 % ВВП щороку. Посилення інвестицій та регулювання цього сектору відбувається через програми Digital Europe, Horizon Europe. Регуляції формують єдиний ринок, але збільшують рівень бюрократії. Послідовна політика та ефективна координація, як це можна спостерігати в Нідерландах, Естонії, Данії дозволяють виконувати рекомендації Єврокомісії. Тут постає питання забезпечення кібербезпеки. Так, національні центри в Німеччині чи Польщі дозволяють швидко реагувати на атаки.

Таким чином, аналіз означених чинників, які становлять інформаційний базис управління цифровим розвитком країни, дозволив встановити наявність асиметрії та значний розрив між цифровими лідерами – північними країнами та країнами на півдні і сході. Це дозволяє виокремити головні напрямки удосконалення процесів цифрового розвитку: залучення інвестицій в мережі, розвиток інституційної та цифрової підтримки бізнесу; ефективне використання ресурсів бізнесу, розвиток програм підтримки малих громад, власних технологій та адаптації найкращих практик через персональні рекомендації для кожної країни ЄС.

1. European Comission. State of the Digigtal Decade 2025 report. URL: https://digital-strategy.ec.europa.eu/en/library/state-digital-decade-2025-report
2. 2025 State of the Digital Decade package. URL: https://digital-strategy.ec.europa.eu/en/policies/2025-state-digital-decade-package

ХАРКЕВИЧ ЮРІЙ, к.ф.-м.н.
Професор кафедри теорії функцій та методики навчання математики
КРОПИВА ВАЛЕНТИН, здобувач вищої освіти
Волинський національний університет ім. Лесі Українки, м. Луцьк

ЗАСТОСУВАННЯ СИМВОЛІКИ ЛАНДАУ В ЕКОНОМІКО-МАТЕМАТИЧНОМУ МОДЕЛЮВАННІ

Вступ. У сучасних умовах розвитку економіки дедалі більшого значення набуває використання математичних методів для аналізу та прогнозування економічних процесів. Математичне моделювання дозволяє формалізувати складні взаємозв'язки між економічними показниками, однак такі моделі часто є громіздкими та містять значну кількість змінних і параметрів. У зв'язку з цим виникає потреба у застосуванні інструментів, що дають змогу спростити аналіз без суттєвої втрати точності. Одним із таких інструментів є символіка Ландау, яка використовується для опису асимптотичної поведінки функцій.

Основна частина. Символіка Ландау (О(велике) та о(мале)) – це математичний спосіб опису асимптотичної поведінки функцій, який використовується для порівняння швидкості їх зростання або спадання при прямуванні аргументу до нескінченності. В економіці використовується для аналізу складності алгоритмів, моделювання економічних процесів та оцінки швидкості зростання показників (витрат, прибутку, ВВП) при великих обсягах даних. Вона дозволяє спростити складні функції, фокусуючись лише на головному члені, що визначає поведінку системи.

Розглянемо використання символіки Ландау, а саме її застосування для аналізу складності економічних алгоритмів, аналізу асимптотичної поведінки функцій, макроекономічного моделювання та спрощення економіко-математичних моделей.

1. Аналіз складності економічних алгоритмів.

У сучасному економіко-математичному моделюванні значна увага приділяється алгоритмічним методам розв'язання оптимізаційних задач, таких як задачі лінійного та нелінійного програмування, моделі рівноваги, транспортні задачі тощо.

Асимптотичні оцінки дозволяють визначити, як змінюється час виконання алгоритму або обсяг необхідних обчислювальних ресурсів залежно від розміру вхідних даних. Це особливо важливо для великих економічних систем, де кількість змінних та обмежень може бути надзвичайно значною.

Розглянемо алгоритм зі складністю $O(n^3)$. Час виконання цього алгоритму зростає пропорційно кубу кількості вхідних даних . Алгоритми даного виду є дуже неефективними в ситуаціях , коли наявна велика кількість даних. У багатьох прикладних економічних задачах, таких як алгоритмічна торгівля, управління запасами та оперативне планування, ключовою вимогою є швидке отримання результатів. У цьому контексті алгоритми зі складністю O(n^3)

виявляються малоефективними. Це призводить до значних затримок обчислень що унеможливлює їх практичне застосування в динамічних економічних системах, де швидкість прийняття рішень є критичним фактором.

2. Асимптотичний аналіз економічних функцій

Символіка Ландау широко застосовується для дослідження економічних функцій, зокрема функцій витрат, виробництва, попиту та пропозиції. Основна мета такого аналізу полягає у виділенні домінуючих складових функції при великих значеннях аргументу, що дозволяє суттєво спростити її інтерпретацію.

У практиці економічного аналізу часто виникає необхідність оцінити поведінку функції в довгостроковій перспективі або при значному збільшенні обсягів виробництва. У таких випадках менш значущі доданки можуть бути відкинуті, а функція апроксимується її головною асимптотичною складовою.

3. Макроекономічне моделювання

У макроекономічних дослідженнях символіка Ландау використовується для аналізу довгострокових тенденцій розвитку економіки, зокрема в моделях економічного зростання, інфляції, накопичення капіталу та інших динамічних процесів. Вона дозволяє формалізувати поведінку змінних при прямуванні часу до нескінченності.

Застосування асимптотичних оцінок у таких моделях дає можливість визначити стійкість економічних систем, виявити рівноважні стани та оцінити вплив різних факторів у довгостроковій перспективі. Наприклад, у моделях типу Солоу аналіз асимптотичної поведінки дозволяє встановити умови досягнення стаціонарного рівня капіталу.

4. Спрощення економіко-математичних моделей

Однією з ключових переваг використання символіки Ландау є можливість спрощення складних економіко-математичних моделей шляхом виділення головних компонентів і відкидання другорядних. Це особливо важливо у випадках, коли моделі містять велику кількість змінних і параметрів.

Асимптотичний підхід дозволяє зменшити складність аналітичних виразів, що полегшує їх подальше дослідження та інтерпретацію. Зокрема, у багатьох випадках складні функціональні залежності можуть бути замінені їх асимптотичними еквівалентами без істотної втрати точності в межах досліджуваного діапазону.

Крім того, таке спрощення сприяє підвищенню обчислювальної ефективності моделей, що є важливим фактором при їх практичному застосуванні. У результаті символіка Ландау виступає не лише як теоретичний інструмент, але й як засіб оптимізації економіко-математичного аналізу.

Висновок. Символіка Ландау є невід'ємною складовою сучасного економіко-математичного моделювання, оскільки вона забезпечує ефективний апарат для аналізу асимптотичної поведінки функцій, оцінки складності алгоритмів та спрощення моделей. Її використання дозволяє глибше зрозуміти закономірності економічних процесів і підвищити обґрунтованість прийнятих рішень.

1. Ю. С. Процеров Асмптотичні методи в аналізі: навчально-методичний посібник. Одеса: ОНУ ім. І. І. Мечникова, 2024 92 с. URL: https://dspace.onu.edu.ua/server/api/core/bitstreams/d1c2b27df8df4f8382614cbe2bb8d0ed/content
2. М. В. Ольхова Оптимізація логістичних процесів: конспект лекції. Харків: ХНУМГ ім. О. М. Бекетова, 2021, 74 с. URL: https://eprints.kname.edu.ua/59003/1/2018_204%D0%9B_%D0%9A%D0%9B_%D0%9E%D0%9B%D0%9F_2021.pdf
3. Воропай Н.Л., Герасименко Т.В., Кирилова Л.О., Корсун Л.М., Мацкул М.В., Мальцева Є.В., Михайленко А.В., Орлов Є.В., Чернишев В.Г., Чепурна О.Є., Шинкаренко В.М. (за заг.редакцією Мацкул В.М.) Економіко-математичні методи та моделі: Навчальний посібник.- Одеса: ОНЕУ, 2018.- 404 с. URL:https://dspace.oneu.edu.ua/server/api/core/bitstreams/0d854f1ff0db4c51ba9cb7e087bb4b37/content
4. В. В. Троцько Теорія алгоритмів: навчвльно-методичний посібник. Київ: Університет економіки та права “КРОК”, 2023 126 с. URL: https://library.krok.edu.ua/media/library/category/navchalniposibniki/trotsko_0003.pdf

ХАРЧЕНКО АРТЕМ, вчитель математики, керівник відділення економіки
КОРНЄЄВА АНАСТАСІЯ, учениця 11 класу, слухачка відділення економіки
Центральноукраїнський науковий ліцей Кіровоградської обласної ради, м. Кропивницький
Кіровоградська Мала академія наук учнівської молоді, м. Кропивницький
Науковий керівник – **ПУГАЧЕНКО ОЛЬГА**, к.е.н, доцент,
доцент кафедри аудиту, обліку та оподаткування,
Центральноукраїнський національний технічний університет, м. Кропивницький

РОЛЬ ІНДИКАТОРУ ДІЛОВОГО КЛІМАТУ В МАКРОЕКОНОМІЦІ

Індикатор ділового клімату є кон'юнктурним показником, сформованим на основі опитувань, який застосовується в макроекономічному аналізі для оцінювання поточного стану та тенденцій розвитку реального сектору економіки. Він узагальнює оцінки і очікування підприємств щодо умов ведення господарської діяльності, динаміки виробництва, рівня попиту, інвестиційної активності та зайнятості. У системі макроекономічних індикаторів цей показник використовується для визначення рівня ділової активності та прогнозування майбутніх змін в економіці. Водночас індикатор ділового клімату належить до випереджальних економічних показників, оскільки базується на очікуваннях суб'єктів господарювання, а його зміни часто передують коливанням ключових макроекономічних показників, зокрема ВВП.

Необхідність визначення індикатора ділового клімату зумовлена потребою оперативної оцінки стану економічного середовища та прогнозування подальших тенденцій розвитку реального сектору економіки. Традиційні макроекономічні показники, такі як обсяг виробництва, інвестиції чи ВВП, зазвичай відображають уже сформовані результати економічної діяльності та публікуються із часовим лагом. Натомість індикатор ділового клімату формується на основі оцінок і очікувань підприємств, що дозволяє своєчасно виявляти зміни в економічній кон'юнктурі та реагувати на них.

Індикатор ділового клімату належить до важливих композитних показників, що розраховуються в межах Гармонізованої програми Європейського Союзу на основі щомісячних обстежень ділової активності підприємств (European Commission «Business climate indicator for the Euro area (presentation paper)» & European data «Dataset Euro-zone Business Climate Indicator – monthly data»). Він входить до переліку обов'язкових європейських індикаторів, які відображають поточний стан економічного середовища та очікування бізнесу щодо його подальшого розвитку. Розрахунок індикатора ділового клімату здійснюється на основі поєднання результатів опитувань підприємств і статистичних даних. Такий підхід дає можливість враховувати не лише об'єктивні економічні параметри, а й суб'єктивні оцінки учасників ринку, що відображають їх реакцію на зміни державної економічної політики.

Серед українських дослідників варто відзначити роботи: Лисенко А. –

представила динаміку індикатора ділового клімату в промисловості України за 2022-2024 роки, що дозволяє проаналізувати вплив макроекономічних трансформацій на рівень ділової активності підприємств [2]; Маргасової В., Гарафонової О., Ружицького Ю. і Шаповалової В. – цей показник використовують як узагальнену характеристику фактичного стану ділової активності реального сектору економіки України [3]; Трифонової О. і Баранець Г. – проаналізували динаміку індикаторів ділових очікувань при висвітленні питань про циклічність бізнес-активності промислових підприємств [4].

Значення індикатора ділового клімату можуть бути як позитивними, що свідчить про сприятливі умови ведення підприємницької діяльності, так і негативними, що сигналізує про погіршення економічної кон'юнктури. У багатьох країнах світу цей показник широко застосовується для прогнозування динаміки та обґрунтування рішень у сфері економічної політики. Зокрема, у дослідженні [5] проаналізовано внутрішні механізми формування індексу бізнес-клімату IFO, який базується на опитуванні понад 4000 німецьких компаній. Автори Sauer S. та Wohlrabe K. зосереджують увагу на факторах, що є пріоритетними для бізнесу під час оцінювання поточної ситуації та формування очікувань, і встановлюють, що підприємства переважно орієнтуються на внутрішні показники діяльності, зокрема прибутковість, рівень попиту та обсяг замовлень.

Для нашої держави визначення індикатора ділового клімату має особливе значення, оскільки економіка країни функціонує в умовах значної макроекономічної невизначеності та структурних трансформацій. Регулярний моніторинг ділових очікувань підприємств дає змогу своєчасно виявляти тенденції змін у виробництві, попиті, зайнятості та інвестиційній активності, що сприяє підвищенню ефективності державного регулювання економіки та прийняттю обґрунтованих управлінських рішень.

В Україні обчислення індикатора ділового клімату здійснює Державна служба статистики відповідно до методики розрахунку індикаторів ділових очікувань [1]. Основою цієї методики є застосування факторного аналізу, зокрема методу головних компонент, що дає змогу сформувати інтегральну оцінку рівня ділової активності. Для розрахунку індикатора ділового клімату використовуються відповіді підприємств на питання щодо обсягів виробництва, замовлень і запасів готової продукції, зокрема:

- Обсяг виробництва продукції за попередні три місяці із варіантами відповіді «збільшився», «зменшився», «не змінився»?;
- Обсяг виробництва продукції у наступні три місяці – «збільшиться», «зменшиться», «не зміниться»?
- Поточний обсяг замовлень на виробництво продукції – «більше ніж достатній», «достатній», «недостатній»;
- Поточний обсяг іноземних замовлень на виробництво продукції – «більше ніж достатній», «достатній», «недостатній»;

•Поточний обсяг запасів готової продукції – «дуже великий», «достатній», «дуже малий».

При обчисленні індикатора ділового клімату використовуються сезонно скориговані значення відповідних показників, а сама процедура передбачає формування лінійної комбінації стандартизованих змінних. Оскільки опитування підприємств проводяться за видами економічної діяльності, це забезпечує можливість аналізувати стан ділового клімату як у промисловості загалом, так і в межах окремих її секторів.

Отже, роль індикатора ділового клімату в макроекономіці полягає у відображенні поточного стану економічної кон'юнктури та формуванні уявлення про перспективи розвитку реального сектору економіки. Цей показник формується на основі оцінок і очікувань підприємств щодо виробничої діяльності, попиту на продукцію, інвестиційної активності та зайнятості, що дозволяє отримати оперативну інформацію про тенденції економічної динаміки. Крім того, індикатор ділового клімату є важливим інформаційним інструментом для органів державної влади, фінансових установ та інвесторів. Його результати можуть використовуватися під час формування економічної політики, розроблення стратегій розвитку підприємств, оцінювання інвестиційної привабливості економіки та прийняття управлінських рішень у сфері макроекономічного регулювання.

1. Державна служба статистики України. Методика розрахунку індикаторів ділових очікувань. Київ, 2017 (зі змінами 2019 року). URL: https://www.ukrstat.gov.ua/metod_polog/metod_doc/2019/175/m_rido.pdf (дата звернення: 12.03.2026)

2. Лисенко А.М. Очікування підприємств промисловості щодо перспектив розвитку їх ділової активності: аналітичний аспект. *Управління розвитком соціально-економічних систем : матеріали VIII Міжнар. наук.-практ. конф.* 21-22 берез. 2024 р. Харків, 2024. Ч. 1. С. 250-254. URL: https://dspace.kntu.kr.ua/server/api/core/bitstreams/4cc6ca0f-22fa-4f07-9ed7-ad146d884c20/content (дата звернення: 11.03.2026)

3. Маргасова В., Гарафонова О., Ружицький Ю., Шаповалова В. Проблеми фінансового управління реальним сектором економіки України. *Вісник Хмельницького національного університету. Серія «Економічні науки»*. 2024. Т. 328. № 2. С. 440-447. DOI: https://doi.org/10.31891/2307-5740-2024-328-65

4. Трифонова О.В., Баранець Г.В. До питання про циклічність ділової активності промислових підприємств. *Економічний вісник Дніпровської політехніки.* 2020. № 4. С. 133-145. DOI: https://doi.org/10.33271/ebdut/72.133

5. Sauer S. & Wohlrabe K. (2024). What Is Behind the ifo Business Climate? Evidence from a Meta-Survey. *CESifo Working Paper Series.* 11482. URL: https://www.cesifo.org/DocDL/cesifo1_wp11482.pdf (дата звернення: 12.03.2026).

ЧАГОВЕЦЬ ЛЮБОВ, к.е.н, доцент, доцент кафедри економічної кібернетики і системного аналізу
ЧИСТЯКОВА АНАСТАСІЯ, здобувачка вищої освіти
Харківський національний економічний університет імені Семена Кузнеця, м.Харків

МОДЕЛІ АНАЛІЗУ СТРУКТУРИ ФІНАНСУВАННЯ СИСТЕМИ ОХОРОНИ ЗДОРОВ'Я КРАЇН ЄС МЕТОДАМИ БАГАТОВИМІРНОЇ КЛАСИФІКАЦІЇ

Інвестиційні процеси в країнах Європейського Союзу (ЄС) характеризуються значними потоками капіталу як всередині союзу, так і між ЄС та рештою світу, що визначає економічну інтеграцію, розвиток продуктивних сил та технологічний прогрес. Інвестиції формують частину національних рахунків та вимірюються через показники таких агрегатів, як частка валового капітального утворення в ВВП, частка бізнес-інвестицій, інвестиції домогосподарств та ін [1]. Водночас важливою складовою інвестиційних процесів є вкладення в охорону здоров’я. Ця сфера відіграє одну з ключових ролей у формуванні людського капіталу та забезпеченні сталого економічного розвитку [2].

Метою даної роботи є розробка моделі аналізу структури та динаміки фінансування витрат у сфері охорони здоров’я за допомогою методів багатовимірної статистики, зокрема методами кластерного аналізу, що дозволить підвищити якість формування та ухвалення рішень з управління у сфері охорони здоров’я .

Для аналізу було використано набір даних «Health care expenditure by financing scheme» (Витрати на охорону здоров'я за схемами фінансування) [3], що базується на міжнародному стандарті фінансової звітності SHA 2011 в галузі охорони здоров'я і дозволяє проводити порівняння між країнами Європейського Союзу. У дослідженні було охоплено всі країни Європейського Союзу в динаміці в період з 2020 по 2023 роки з урахуванням обмеження доступу до даних останніх періодів.

З метою уникнення мультиколінеарності, ієрархічна структуру датасету було декомпоновано на взаємовиключні компоненти. Зі структури було виключено агреговані показники, бо вони є сумою інших категорій. Замість них обрано три фундаментальні, незалежні потоки фінансування: прямі бюджетні видатки, обов’язкове соціальне страхування та приватні – це добровільне страхування та прямі платежі домогосподарств (розраховано як залишок від загальних витрат).

Далі було переведено абсолютні значення (млн. євро) у відносні показники. Тобто кожна змінна розрахована як частка від загального обсягу витрат. У результаті отримано матрицю зі значеннями частки внеску показників у річному розрізі та визначенням їх загальної суми. Такий підхід дозволяє нам фокусуватися на схеми фінансування, а не на їх розмірності.

Важливим етапом є проведення стандартизації даних, в нашому випадку було використано z-стандартизацію. З метою виокремлення однорідних груп об'єктів наступним кроком було реалізовано методи багатовимірної статистики та Data Science – методи навчання без учителя, зокрема методи кластерного аналізу. Для дослідження було обрано ітеративний метод k-means. Цей метод є досить поширеним і саме він дозволяє задавати кількість кластерів на підставі результатів попереднього аналізу, проведеного агломеративними методами [4]. Метод є оптимальним для перевірки нами конкретної гіпотези про існування визначеної кількості моделей. Водночас, для оцінки статистичної значущості результатів було застосовано критерії автоматичного пошуку оптимальної кількості кластерів. І згідно з правилом більшості, найкраща кількість кластерів – 3. На рис. 1 та 2 подано поділ на кластери.

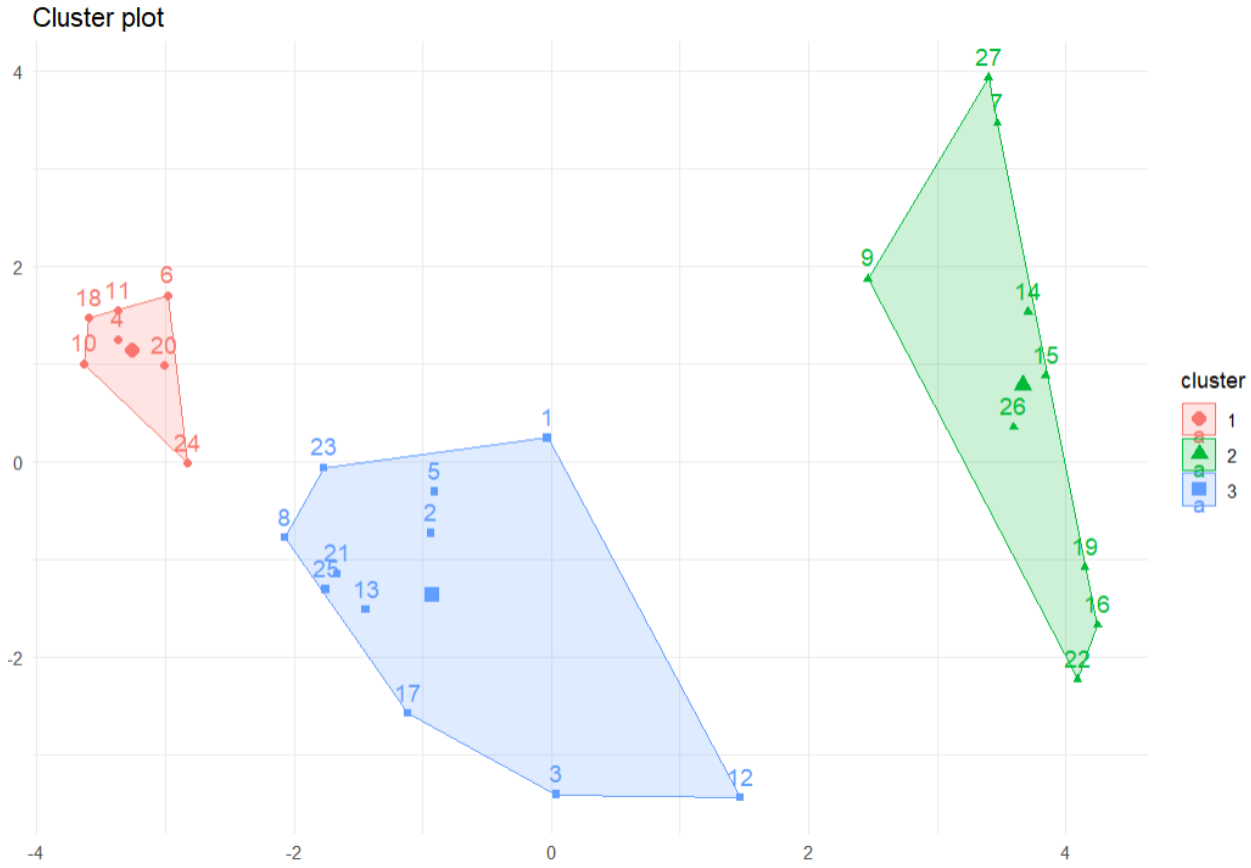


Рис. 1. **Візуальне подання кластерів**

	Distance
Denmark	0,775921
Finland	0,476131
Ireland	0,220213
Italy	0,082337
Latvia	0,759421
Malta	0,556050
Portugal	0,881950
Spain	0,141708
Sweden	0,911809

	Distance
Austria	0,533721
Belgium	0,198789
Bulgaria	0,653334
Cyprus	0,395290
Estonia	0,379290
Greece	0,915776
Hungary	0,173232
Lithuania	0,369021
Poland	0,276623
Romania	0,463023
Slovenia	0,242466

	Distance
Croatia	0,077246
Czechia	0,203506
France	0,127090
Germany	0,132000
Luxembourg	0,139325
Netherlands	0,097999
Slovakia	0,357692

Рис. 2. **Складові кластерів**

Зазвичай теоретична база охорони здоров'я виокремлює саме три системи (Беверіджа, Бісмарка та гібридна (змішана, з приватними внесками). Проведений кластерний аналіз країн ЄС за структурою фінансування витрат на охорону здоров'я у 2020–2023 роках дозволив виділити три чітко відмінні групи країн, що відображають різні моделі організації медичних систем. Виокремлений у результаті моделювання перший кластер характеризується високою часткою бюджетного фінансування (переважно 60-85%) та низькою часткою страхових внесків, що відповідає моделі, орієнтованій на державне забезпечення охорони здоров'я. У цих країнах система фінансується переважно за рахунок державного бюджету, а приватні витрати залишаються помірними.

До другого кластеру увійшли країни, де поділ між трьома способами фінансування більш диверсифікований, тобто всі три джерела – державне, страхове та приватне використовуються у відносно рівних пропорціях. Третій кластер об'єднує країни, з вираженим домінуванням страхового фінансування (понад 70%) що відповідає класичній страховій (бісмарківській) моделі.

Таким чином, результати групування підтверджують існування трьох основних типів фінансування охорони здоров'я в ЄС. Динамічний аналіз дав змогу побачити, що структура фінансування у більшості країн є відносно стабільною протягом 2020–2023 років, що свідчить про інституційну сталість національних систем охорони здоров'я. Разом з тим у деяких країнах, наприклад, таких як Кіпр, Польща, Латвія спостерігаються певні зміни у співвідношенні джерел фінансування, що може вказувати на поступову трансформацію моделей.

1. International investment position statistics - Statistics Explained - Eurostat. *Eurostat.* URL:

https://ec.europa.eu/eurostat/statistics-explained/index.php?title=International_investment_position_statistics (дата звернення: 28.02.2026).
2. Засоріна Г. В. Охорона здоров'я в контексті розвитку людського капіталу. *Економіка і організація управління*. 2022. № 2. С. 171–182. URL: https://doi.org/10.31558/2307-2318.2022.2.17 (дата звернення: 20.03.2026).
3. Health care expenditure by financing scheme. *Eurostat*. URL: https://doi.org/10.2908/HLTH_SHA11_HF (дата звернення: 20.03.2026).
4. Бізнес-аналітика багатовимірних процесів : навчальний посібник / Т. С. Клебанова, Л. С. Гур'янова, Л. О. Чаговець та ін. – Харків : ХНЕУ ім. С. Кузнеця, 2018. – 272 с. URL: http://repository.hneu.edu.ua/handle/123456789/22020 (дата звернення: 20.03.2026).

ЧИЧУЖКО МАРИНА, к.т.н., доцент
доцент кафедри робототехніки та спеціалізованих комп'ютерних систем,
БРАЗІЛІЙ ГЛІБ здобувач вищої освіти
Черкаський державний технологічний університет, м. Черкаси

РОЗРОБКА ТА ЗАСТОСУВАННЯ ERP-СИСТЕМ З ЕЛЕМЕНТАМИ ШТУЧНОГО ІНТЕЛЕКТУ ДЛЯ ПРОГНОЗУВАННЯ ФІНАНСОВИХ РЕЗУЛЬТАТІВ

В умовах інформаційної економіки ефективне управління фінансовими потоками потребує інтегрованих інструментів, здатних не лише акумулювати й обробляти великі масиви даних, але й забезпечувати прогнозування фінансових показників з високою точністю для прийняття обґрунтованих управлінських рішень. ERP-системи з елементами штучного інтелекту дозволяють автоматизувати процеси збору, аналізу та обробки даних, інтегруючи фінансовий облік, управлінський контроль та планування в єдине цифрове середовище. Впровадження таких систем сприяє підвищенню оперативності, точності та прозорості фінансової інформації, зменшенню ризиків прийняття необґрунтованих рішень і оптимізації ресурсів підприємства. Крім того, застосування AI-алгоритмів у прогнозуванні фінансових результатів дозволяє враховувати як історичні дані, так і зовнішні економічні фактори, що підвищує ефективність стратегічного планування і конкурентоспроможність підприємства. У зв'язку з цим наукове дослідження методів розробки та застосування ERP-систем з елементами штучного інтелекту є актуальним і має значну практичну цінність для сучасного бізнес-середовища [1].

У науковій літературі останніх років значно зростає інтерес до питань цифрової трансформації бізнес-середовища, зокрема щодо інтеграції ERP-систем і застосування штучного інтелекту в управлінні бізнес-процесами. Так, у працях міжнародних дослідників підкреслюється, що ERP-системи як інтегровані платформи формують основу для цифровізації підприємства, але для підвищення їх аналітичної потужності необхідне застосування AI-технологій, таких як методи машинного навчання, нейронні мережі та алгоритми прогнозування. Ці технології дозволяють не лише автоматизувати обробку даних, але й передбачати майбутні фінансові показники на основі історичних і зовнішніх даних, що особливо важливо в умовах невизначеності ринкової кон'юнктури. Деякі наукові дослідження фокусуються на прикладних аспектах використання AI-інструментів у фінансовому аналізі та моделюванні [2]. Наприклад, результати робіт з області застосування нейронних мереж у фінансовому прогнозуванні демонструють покращення точності оцінок порівняно з традиційними статистичними моделями прогнозування, що підсилює аргументацію на користь впровадження інтелектуальних модулів у ERP-середовища. Авторами також виділяються переваги використання AI для автоматичного виявлення аномалій у фінансових даних, що підтримує системи контролю і дозволяє оперативно реагувати на відхилення від планових

показників. Водночас, як у міжнародних, так і у вітчизняних публікаціях відзначається недостатня кількість комплексних підходів, що поєднують технічні, організаційні й методичні аспекти розробки ERP-систем з AI. Адекватні моделі й практичні рекомендації щодо адаптації ERP до потреб фінансового прогнозування на основі машинного навчання ще розглядаються фрагментарно, що створює науковий розрив і обґрунтовує необхідність подальших досліджень. У контексті цього недостатньо також уваги приділяється питанням інтеграції AI-алгоритмів у існуючі ERP-інфраструктури підприємств без суттєвих ризиків для операційної стабільності системи та корпоративної безпеки. Таким чином, сучасні дослідження констатують високий потенціал застосування ERP-систем з елементами штучного інтелекту у фінансовому прогнозуванні, але водночас підкреслюють існування як методологічних, так і практичних бар'єрів їх повноцінної реалізації, що потребує подальшого наукового вивчення [1].

Для ефективного впровадження ERP-систем з AI в прогнозуванні фінансових результатів необхідно комплексно вирішувати технічні, організаційні та методологічні проблеми. Першим напрямом є адаптація облікових і управлінських процесів до можливостей ERP та AI**.** Це передбачає стандартизацію бізнес-процесів, створення єдиної структури даних та розробку методик інтеграції алгоритмів штучного інтелекту для автоматичного аналізу фінансової інформації. Важливо забезпечити узгодження модулів ERP з конкретними цілями прогнозування, наприклад, формуванням прогнозних фінансових показників, оцінкою ліквідності, прибутковості та фінансових ризиків. Другий напрям вирішення пов'язаний із розробкою та впровадженням інтелектуальних алгоритмів для прогнозування**.** До них належать методи машинного навчання, нейронні мережі, регресійні моделі та системи обробки великих даних (Big Data). Ці алгоритми дозволяють враховувати як історичні дані підприємства, так і зовнішні фактори – економічну кон'юнктуру, сезонність продажів, валютні коливання та макроекономічні показники [3]. Використання AI дає змогу підвищити точність прогнозів, автоматизувати виявлення аномалій у фінансових даних та своєчасно реагувати на ризики, що критично важливо для стабільного управління фінансами.

Третім напрямом є технічна інтеграція ERP і AI-систем**.** Це передбачає забезпечення сумісності між різними IT-компонентами підприємства, створення централізованої бази даних для аналітичних і фінансових модулів, а також налаштування автоматизованих процедур збору, обробки та передачі даних у реальному часі. Суттєвим елементом є також кібербезпека: необхідно впроваджувати механізми контролю доступу, шифрування даних, резервного копіювання та оцінки цифрових ризиків для збереження достовірності фінансової інформації [2].

Четвертим напрямом є організаційна підготовка та навчання персоналу**.** Використання інтелектуальних ERP-систем потребує високого рівня цифрових компетентностей бухгалтерів, аналітиків і керівників. Доцільним є створення

програм внутрішнього навчання з освоєння AI-інструментів, аналітики даних і принципів цифрового прогнозування. Також важливо забезпечити зміни у внутрішніх регламентах та обліковій політиці підприємства, щоб відображати нові процеси та відповідальність за точність прогнозів.

П'ятий напрям – підвищення прозорості та контролю процесів**.** Впровадження внутрішніх контрольних точок у ERP-системи дозволяє відстежувати логіку формування прогнозів, своєчасно виявляти помилки або неточності даних, а також забезпечує інтеграцію внутрішнього контролю та аудиту з автоматизованими процесами прогнозування. Це дозволяє створити безперервну систему контролю та управління ризиками на всіх етапах обробки фінансових даних [3].

Шостий напрям стосується методологічної оптимізації прогнозування**.** Необхідно розробляти гнучкі моделі фінансового прогнозування, які враховують специфіку конкретного підприємства, а також інтегрують різні джерела інформації: внутрішні фінансові дані, ринкові показники та макроекономічні фактори. Це дозволяє забезпечити більш точні та адаптивні прогнози, здатні реагувати на зміни бізнес-середовища в режимі реального часу.

Нарешті, важливим напрямом є поетапне впровадження ERP з AI**,** починаючи з пілотних проектів на окремих модулях (наприклад, прогнозування грошових потоків або аналіз прибутковості) з подальшою масштабною інтеграцією на рівні всієї компанії. Це дозволяє мінімізувати ризики, оцінити ефективність моделей прогнозування та адаптувати систему під реальні бізнес-процеси [1].

Отже, впровадження ERP-систем з елементами штучного інтелекту для прогнозування фінансових результатів є ефективним інструментом підвищення точності, прозорості та оперативності управлінських рішень. Комплексне вирішення технічних, організаційних та методологічних проблем, включаючи інтеграцію AI-алгоритмів, стандартизацію бізнес-процесів, навчання персоналу та забезпечення цифрової безпеки, дозволяє підвищити достовірність прогнозів, мінімізувати ризики та забезпечити фінансову стабільність і конкурентоспроможність підприємства.

1. Оксамитна Л. П., Пряха Р. І. Особливості сучасних ERP-систем управління бізнес-процесами підприємства. Управління розвитком складних систем. 2022. № 51. С. 31–40. DOI: https://doi.org/10.32347/2412-9933.2022.51 с.31-40

2. Дриньов Д., Загородніх В., Зінченко О. Застосування штучного інтелекту у системі управління підприємством. Економічний простір. 2023. Вип. 188. С. 79–82. URL: https://doi.org/10.32782/2224-6282/188-13.

3. Ahmed, S., Alshater, M. M., El Ammari, A., Hammami, H. Artificial intelligence and machine learning in finance: A bibliometric review. Research in International Business and Finance. 2022. Volume 61. 101646. ISSN 0275- 5319. URL: https://doi.org/10.1016/j.ribaf.2022.101646.

ЧУБАНЬ ВІКТОРІЯ, к.е.н., доцент,
доцент кафедри управління у сфері цивільного захисту
Національний університет цивільного захисту України

ВИКОРИСТАННЯ НЕЙРОННИХ МЕРЕЖ ДЛЯ ПРОГНОЗУВАННЯ ПОВЕДІНКИ СПОЖИВАЧІВ В УМОВАХ ЕЛЕКТРОННОЇ КОМЕРЦІЇ

У сучасних умовах цифрової економіки дані стають ключовим активом підприємств. Ринок електронної комерції генерує колосальні обсяги інформації про взаємодію користувачів з платформами: історію переглядів, кліків, транзакцій, час перебування на сторінці тощо. Класичні методи економетричного аналізу (лінійна регресія, кореляційний аналіз) вже не здатні ефективно обробляти неструктуровані дані та виявляти нелінійні залежності у поведінці клієнтів.

Актуальність теми зумовлена необхідністю підвищення конверсії продажів та лояльності клієнтів шляхом гіперперсоналізації пропозицій. Штучні нейронні мережі дозволяють моделювати складні закономірності поведінки, прогнозуючи не лише те, що купить клієнт, а й коли це станеться та яка ціна буде для нього прийнятною.

Традиційні системи колаборативної фільтрації, що базуються на матричних факторизаціях, мають проблему «холодного старту» (коли про нового користувача немає даних). Натомість нейронні мережі здатні працювати з гетерогенними даними: текстом відгуків, зображеннями товарів та числовими логами.

Математично роботу нейрону можна описати як функцію від зваженої суми вхідних сигналів:

$$y = \varphi \sum_{i=0}^{n} w_i x_i + b$$

де:

x_i – вхідні дані (наприклад, час відвідування сайту, категорія товару);

w_i – вагові коефіцієнти (визначаються в процесі навчання);

b – зміщення (bias);

φ – функція активації (наприклад, ReLU або Sigmoid).

У глибоких нейронних мережах таких шарів може бути сотні, що дозволяє виявляти приховані фактори впливу на рішення про покупку.

Для прогнозування поведінки споживачів найбільш ефективними є такі архітектури:

1. Багатошаровий перцептрон, який використовується для задач класифікації (наприклад, визначення ймовірності того, чи купить користувач товар X: так/ні).
2. Рекурентні нейронні мережі та LSTM (Long Short-Term Memory), який

є "золотим стандартом" для аналізу послідовностей. Поведінка покупця – це часовий ряд подій. LSTM здатна «пам'ятати» дії користувача, зроблені давно (наприклад, перегляд товару тиждень тому), і враховувати їх при формуванні поточної рекомендації.

Якщо користувач купив смартфон потім чохол нейромережа з високою ймовірністю спрогнозує покупку захисного скла або павербанку, аналізуючи послідовність, а не просто кореляцію.

3. Згорткові нейронні мережі, що використовуються для візуального пошуку та аналізу того, як візуальні характеристики товару впливають на CTR (Click-Through Rate).

Сучасним трендом 2024–2025 років у сфері електронної комерції став перехід від класичних сценарних чат-ботів до інтелектуальних агентів на базі Generative AI (GPT-4, Claude, LLaMA). Традиційні алгоритми були обмежені жорсткою логікою «якщо–то» і не могли підтримувати контекст діалогу. Натомість генеративні моделі, побудовані на архітектурі трансформерів (Transformer), здатні розуміти природну мову (Natural Language Understanding, NLU) та генерувати релевантні відповіді в режимі реального часу.

Ключовою технологією, що забезпечує ефективність таких систем у ритейлі, є RAG (Retrieval-Augmented Generation). Ця архітектура дозволяє нейромережі не просто генерувати текст, а звертатися до актуальної бази даних магазину (наявність товарів, ціни, характеристики) перед формуванням відповіді.

Переваги впровадження GenAI-консультантів:

1. Гіперперсоналізація, де ШІ-агент аналізує не лише поточний запит (наприклад, "Порадь ноутбук для дизайну"), але й історію попередніх покупок клієнта, пропонуючи товар, що відповідає його бюджету та вподобанням бренду.

2. Семантичний пошук (Semantic Search), де клієнт може формулювати запити описово (наприклад, "шукаю сукню як у фільмі Барбі, але не рожеву"). Нейромережа перетворює цей запит у векторне представлення та знаходить візуально або контекстуально схожі товари, що неможливо для звичайного пошуку за ключовими словами.

3. Зниження навантаження на Call-центри, за даними McKinsey, впровадження GenAI дозволяє автоматизувати до 70% рутинних запитів, залишаючи операторам лише складні кейси, що знижує операційні витрати бізнесу.

Отже, Generative AI трансформує електронну комерцію з моделі «самообслуговування» (де клієнт сам шукає товар через фільтри) у модель «діалогової комерції» (Conversational Commerce), де ШІ виконує роль персонального стиліста або консультанта.

Використання нейронних мереж у електронній комерції перестало бути конкурентною перевагою і стає необхідністю. Найбільш перспективним напрямком є використання гібридних моделей, що поєднують LSTM для

аналізу історії покупок та NLP-моделей (на базі трансформерів, як BERT) для аналізу текстових відгуків та запитів. Це дозволяє створювати системи, що передбачають бажання споживача ще до того, як він їх усвідомить.

1. Котлер Ф., Картаджайя Г., Сетьяван А. Маркетинг 5.0. Технології для людства / пер. з англ. К. Куницької. Київ : КМ-БУКС, 2021. 224 с.
2. Мельник Ю. В., Шевченко А. І. Нейромережеві методи прогнозування попиту в роздрібній торгівлі. *Вісник Київського національного університету технологій та дизайну*. Серія: Економічні науки. 2022. № 3 (162). С. 45-54.

LEVKOVETS NATALIIA,
PhD in Economics, Associate Professor,
Associate Professor Department of Finance, Accounting and Auditing
National Transport University, Kyiv

INTEGRATION OF ARTIFICIAL INTELLIGENCE INTO ENTERPRISE ACCOUNTING AND ANALYTICAL SYSTEMS

In the contemporary landscape of information technology, enterprises face the imperative of enhancing the efficiency of accounting and analytical processes to ensure competitiveness and financial stability. Given the ongoing transformation of global finance, every state must shape its tax strategy in alignment with worldwide economic tendencies.

The article examines the essence and key features of integrating artificial intelligence technologies into accounting and analytical systems of enterprises. The main areas of artificial intelligence application in accounting and economic analysis are identified, as well as its impact on improving the effectiveness of managerial decision-making. The advantages of using intelligent algorithms for automating accounting procedures, forecasting financial indicators, and reducing operational risks are substantiated. The study also outlines the challenges and future prospects of implementing artificial intelligence in enterprise activities under conditions of digital economic transformation.

The current stage of economic development is characterized by the rapid dissemination of digital technologies, which significantly transform approaches to organizing accounting and analytical support within enterprises. The growing volume of information, increasing complexity of business processes, and higher requirements for timely managerial decisions necessitate the use of innovative data processing tools. Artificial intelligence has become one of the most promising technologies gradually integrated into accounting and analytical systems, fundamentally changing traditional methods of data collection, processing, and interpretation. [1]

Artificial intelligence can be defined as a set of algorithms and software solutions capable of simulating human intellectual activities, including learning, data analysis, and decision-making. In the field of accounting and economic analysis, artificial intelligence is primarily used to automate routine operations, identify hidden patterns in large data sets, and generate analytical insights.

Accounting and analytical systems enhanced with artificial intelligence components acquire the ability to self-learn and adapt to changes in both internal and external business environments. This significantly improves the accuracy of accounting data and ensures a higher level of analytical support for enterprise management processes.

The integration of artificial intelligence into enterprise accounting and analytical systems can be implemented in several strategic directions. First, artificial intelligence enables the automation of primary accounting processes and the processing of financial and economic transactions, which reduces the likelihood of

errors and minimizes time costs associated with routine procedures.

Second, artificial intelligence is widely applied in analytical modules for forecasting financial performance, assessing risks, and modeling alternative development scenarios. Third, intelligent systems enhance internal control by detecting anomalies, identifying non-standard transactions, and preventing potential threats to the financial security of enterprises.

The application of artificial intelligence technologies in accounting and analytical systems provides enterprises with a range of significant benefits. One of the key advantages is the increased speed of obtaining managerial information and the enhancement of its analytical value. Moreover, automation of accounting processes allows enterprises to optimize operating costs and redirect specialists' efforts toward strategic tasks. [2]

Another important benefit is the ability to comprehensively analyze large volumes of data, which supports more informed managerial decisions and strengthens enterprise competitiveness in volatile market environments.

Despite the substantial potential of artificial intelligence technologies, their integration into accounting and analytical systems is associated with several challenges. These include high implementation costs, a shortage of qualified personnel, and concerns related to data protection and information security.

At the same time, the prospects for the development of artificial intelligence in this field remain highly promising. Ongoing digitalization of the economy, continuous improvement of machine learning algorithms, and increasing accessibility of advanced software solutions will contribute to the wider adoption of artificial intelligence in accounting and analytical practices.

The integration of artificial intelligence into enterprise accounting and analytical systems represents a crucial direction for enhancing management efficiency in modern economic conditions. The use of intelligent technologies facilitates the automation of accounting processes, improves the quality of analytical information, and supports well-grounded managerial decision-making. Further development and implementation of artificial intelligence will contribute to the formation of flexible and adaptive accounting and analytical systems capable of effectively responding to the challenges of the digital economy.

1. Korol S., Romashko O. Artificial Intelligence in Accounting. *Scientia fructuosa*. 2024. Vol. 154, № 2, pp. 145–157. DOI: https://doi.org/10.31617/1.2024(154)08

2. Левковець Н.П. Штучний інтелект в системі обліку та аналізу. *Бухгалтерський облік, контроль та аналіз в умовах інституційних змін:* Збірник наукових праць VII Всеукраїнської науково-практичної конференції. 31 жовтня 2024 р., м. Полтава, / Полтавський державний аграрний університет. Полтава: ПДАУ, 2024. с. 474-475. https://drive.google.com/file/d/1Iz8FvQhUPiedDDAHnb6u6t8N6JukeJ3U/view

КОМПЕТЕНТНІСНИЙ ПІДХІД, ІНКЛЮЗИВНА ОСВІТА ТА ПІДГОТОВКА ФАХІВЦІВ ДЛЯ СТАЛОГО РОЗВИТКУ



БЕРЖАНІР АНАТОЛІЙ, к. соц. н, доцент,
в. о. завідувача кафедри соціальних і правових дисциплін,
Уманський державний педагогічний університет імені Павла Тичини, м. Умань

ЗНАЧУЩІСТЬ ВИВЧЕННЯ СОЦІАЛЬНО-ГУМАНІТАРНИХ ДИСЦИПЛІН ДЛЯ ФОРМУВАННЯ КОМПЕТЕНТНОСТЕЙ МАЙБУТНІХ ФАХІВЦІВ

Трансформаційні процеси, які відбуваються в українському суспільстві, інтеграція до європейського освітнього простору, цифровізація економіки та виклики глобалізації створюють запит на формування спеціалістів нового покоління. Такі фахівці повинні бути не лише професійно компетентними, а й соціально відповідальними, відкритими до саморозвитку, мобільними і здатними до критичного аналізу соціальної реальності.

У сучасній концепції вищої освіти ключовим стає компетентнісний підхід, який орієнтується на досягнення навчальних результатів через сформовані компетентності як важливі інтегровані якості особистості. У цьому контексті соціально-гуманітарні дисципліни відіграють важливу роль, оскільки вони сприяють формуванню світоглядних цінностей, соціальних умінь, моральних засад і здатності до глибокої рефлексії.

Професор В. Луговий [1, с. 15] стверджує: «Компетентнісний підхід не є принципово новим для вищої освіти, оскільки вона завжди орієнтувалася на набуття узагальнених способів діяльності; компетентність не протиставляється знанням, умінням, навичкам, вона їх вміщує, хоча не є їхньою простою сумою; компетентність охоплює не тільки когнітивну та операціонально-технологічну складові, а й мотиваційну, етичну, соціальну, поведінкову, містить результати навчання, систему ціннісних орієнтацій, тому компетентності формуються не тільки під час навчання, а й під впливом родини, друзів, роботи, політики, релігії тощо».

Компетентність трактують як інтегральну характеристику особистості, яка охоплює знання, уміння, навички, цінності, досвід діяльності та здатність ефективно застосовувати їх на практиці. У стандартах вищої освіти України визначаються загальні компетентності (комунікація, соціальна відповідальність, критичне мислення, етична поведінка) і спеціальні (фахові) компетентності, які безпосередньо пов’язані із професійною діяльністю.

Варто погодитись із точкою зору О. Савченко [2], який пише: «Компетентнісний підхід має потенціал стати ключовою платформою оновлення гуманітарної освіти. Його ефективне впровадження можливе за умови глибокого системного переформатування освітньої практики, що передбачає: 1) розробку програм на основі національних рамок кваліфікацій; 2) створення наскрізних механізмів моніторингу та оцінювання сформованих компетентностей; 3) забезпечення педагогічної автономії для впровадження новітніх методик навчання; 4) міждисциплінарну інтеграцію освітніх компонентів; 5) посилення зв’язку з ринком праці, зокрема, залученням

роботодавців до формування навчального контенту».

Вивчення соціально-гуманітарних дисциплін формує базис для розвитку загальних компетенцій, які мають універсальний характер і знаходять застосування у багатьох сферах майбутньої діяльності фахівців. Їх об'єднує спільна спрямованість на вивчення людини, суспільства, соціокультурних процесів.

У професійній підготовці безпосередня реалізація компетентнісного підходу здійснюється за допомогою функцій, які виконують соціально-гуманітарні дисципліни:

– методологічна функція. Філософія та логіка сприяють розвитку навичок аналізу, аргументованого висловлювання та систематизації інформації. Вони становлять базу наукового мислення й дослідницької культури, необхідної для майбутнього спеціаліста;

– світоглядна функція. Гуманітарні науки сприяють формуванню цілісного сприйняття світу, розумінню історичних шляхів розвитку суспільства та закономірностей соціальних явищ. Належний рівень світогляду допомагає відповідально приймати рішення та забезпечує професійну самостійність;

– ціннісно-нормативна функція. Гуманітарні науки сприяють формуванню моральних цінностей, професійної етики, соціальної відповідальності і академічної доброчесності;

– комунікативна функція. Психологія, риторика та культурологія сприяють формуванню комунікативної компетентності, яка охоплює навички ведення діалогу, уміння здійснювати міжкультурну взаємодію та ефективну командну роботу.

Соціальні та гуманітарні дисципліни виступають фундаментальною складовою якісної професійної підготовки майбутніх фахівців, адже саме вони сприяють всебічному розвитку особистості та формуванню значущих компетентностей, необхідних для успішної діяльності у сучасному суспільстві. Завдяки цим дисциплінам відбувається становлення світоглядної бази, розвиток здатності до ефективної комунікації, усвідомлення громадянських обов'язків, а також поглиблення розуміння етичних норм і цінностей.

Інтеграція гуманітарного компоненту в освітній процес, безумовно, є необхідною умовою для підготовки фахівців, які здатні не лише конкурувати на сучасному ринку праці, але й нести соціальну відповідальність за свої дії та демонструвати інтелектуальну зрілість.

1. Луговий В. І. Європейська концепція компетентнісного підходу у вищій школі та проблеми її реалізації в Україні. *Педагогіка і психологія*. 2009. № 2. С. 13–25.
2. Савченко О. В. Проблеми та перспективи впровадження компетентнісного підходу у підготовці майбутніх фахівців гуманітарного профілю. *Закарпатські філологічні студії*. 2025. Т. 2. Вип. 40. С. 63–67. URL: http://zfs-journal.uzhnu.uz.ua/archive/40/part_2/13.pdf (дата звернення: 19.02.2026).

БОЧАРНІКОВА АЛІНА, здобувачка вищої освіти
Науковий керівник – **ГРІДІН ОЛЕКСАНДР,** к.е.н., доцент, доцент кафедри менеджменту, бізнесу і адміністрування,
Державний біотехнологічний університет, м. Харків

МІЖКУЛЬТУРНІ АСПЕКТИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ У МІЖНАРОДНИХ КОМПАНІЯХ

У сучасних надскладних умовах глобалізації міжнародні компанії дедалі частіше стикаються з необхідністю ефективного управління персоналом, який представляє різні національні культури. Формування багатокультурних команд відкриває компаніям якісно нові можливості для розвитку бізнесу, підвищення інноваційності та конкурентоспроможності, проте, одночасно із цим, супроводжується цілою низкою викликів, пов'язаних із відмінностями у цінностях, нормах поведінки, стилях комунікації та мотивації працівників. У зв'язку із цим міжкультурне управління персоналом набуває особливої актуальності, стаючи вкрай важливим чинником успішної діяльності міжнародних компаній [1].

Вплив культури на сприйняття працівниками робочих процесів і характер взаємодії між ними є дуже значним. У різних країнах існують відмінні підходи до організації праці, ухвалення управлінських рішень і комунікації в колективі. Так, у США переважає прямий стиль спілкування та орієнтація на індивідуальні досягнення, тоді як у країнах Азії важливу роль відіграють ієрархія, колективна відповідальність і прагнення збереження гармонії у взаєминах. У той же час, у багатьох європейських компаніях акцент робиться на рівності, відкритому обговоренні та партнерських відносинах між керівником і підлеглими [5].

Особливе значення у міжкультурному управлінні персоналом має система мотивації. Набір мотиваційних чинників, що ефективні в одній країні, можуть не мати такого самого впливу в іншій. Наприклад, у США значну роль відіграють фінансові стимули та можливості кар'єрного зростання, у скандинавських країнах пріоритетом є баланс між роботою та особистим життям, а також наявність соціальних гарантій, у той час як у Японії важливими є колективне визнання та лояльність до компанії. Тому міжнародні компанії мають адаптувати системи винагород і стимулювання з урахуванням культурних особливостей персоналу [2].

Культурні відмінності можуть також спричиняти виникнення конфліктів у багатокультурних колективах. Непорозуміння, пов'язані з різними стилями комунікації, ставленням до часу або формами зворотного зв'язку, здатні негативно впливати на психологічний клімат і продуктивність праці. З метою мінімізації таких ризиків міжнародні компанії впроваджують тренінги з міжкультурної комунікації, застосовують методи медіації, формуючи чіткі і зрозумілі правила корпоративної взаємодії [3].

Практика провідних міжнародних компаній підтверджує ефективність

міжкультурного підходу до управління персоналом. Зокрема, всесвітньовідома компанія Google реалізує політику різноманіття та інклюзії, формуючи команди з представників різних культур і національностей. Такий підхід сприяє розвитку креативності, інноваційного мислення та підвищенню конкурентоспроможності компанії на глобальному ринку. Гнучкі методи управління та відкрита комунікація дозволяють враховувати культурні особливості працівників і створювати ефективне робоче середовище [4].

Висновок. Отже, міжкультурне управління персоналом є невід'ємною складовою успішної діяльності міжнародних компаній. Розуміння культурних відмінностей, адаптація систем мотивації та ефективне управління конфліктами сприяють підвищенню продуктивності праці, зменшенню непорозумінь у колективах і формуванню інноваційного середовища. У сучасному глобалізованому світі здатність ефективно управляти багатокультурними командами стає важливою конкурентною перевагою бізнесу.

1. Бочарова Н.А., Яровий І.О. Інноваційні підходи до управління людськими ресурсами в умовах мультикультурного середовища. Економіка транспортного комплексу. 2024. Вип. 44. С. 132-149. DOI: https://doi.org/10.30977/ETK.2225-2304.2024.44.132 URL: https://dspace.khadi.kharkov.ua/server/api/core/bitstreams/2fdfaa56-ce62-4137-adae-7b513288deb8/content

2. Грідін О.В. Удосконалення мотиваційного механізму в сільськогосподарських підприємствах: збалансування економічних інтересів та потреб працівників. *Економіка та суспільство*. 2024. Вип. 68. DOI: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-68-71 URL: https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/4940/4883

3. Грідін О.В. Формування вітчизняної системи управління персоналом у сучасній парадигмі розвитку національної економіки. *Електронний науково-практичний журнал «Інфраструктура ринку»*. 2022. Вип. 63. С. 117-123. DOI: https://doi.org/10.32843/infrastruct63-22 URL: http://www.market-infr.od.ua/journals/2022/63_2022/24.pdf

4. Захарчин Г.М. Роль комунікаційної культури в управлінні персоналом. *Економіка та суспільство*. 2023. Вип. 56. DOI: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-56-125 URL: https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/3085/3008

5. Капліна А.І., Кириченко Н.В. Крос-культурні аспекти управління персоналом. *Ефективна економіка*. 2020. № 10. DOI: https://doi.org/10.32702/2307-2105-2020.10.58 URL: http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=8258

БРИНЗЕЛО ДМИТРО, здобувач третього
науково-освітнього рівня вищої освіти;
Науковий керівник - **ХАМІНІЧ СВІТЛАНА**, д.е.н., професор,
Професор кафедри соціально-економічних дисциплін,
Дніпровський державний університет внутрішніх справ

РОЛЬ ОСВІТИ У ФОРМУВАННІ ІНТЕЛЕКТУАЛЬНОГО ПОТЕНЦІАЛУ В УМОВАХ ВІЙНИ

Інтелектуальний потенціал суспільства є одним із ключових чинників його сталого розвитку, конкурентоспроможності та здатності до інновацій. У сучасному світі, який характеризується стрімкими технологічними змінами, глобалізацією та інформаційним перенасиченням, роль освіти як основного механізму формування й реалізації інтелектуального потенціалу набуває особливого значення. Саме через освітні системи відбувається накопичення знань, розвиток критичного мислення та підготовка особистості до активної участі в суспільному житті.

Інтелектуальний потенціал можна визначити як сукупність знань, умінь, навичок, творчих здібностей і когнітивних ресурсів, які має індивід або суспільство в цілому. Він формується під впливом багатьох факторів: генетичних передумов, соціального середовища, доступу до інформації, культурних традицій та, передусім, якості освіти. У цьому контексті освіта виступає не лише як процес передачі знань, а як складна соціальна система, що забезпечує розвиток особистості та її інтелектуальних можливостей.

Сучасна освіта виходить за межі традиційного розуміння навчання як накопичення фактів. Вона спрямована на розвиток аналітичного мислення, здатності до самостійного навчання, адаптації до нових умов та міждисциплінарного підходу до вирішення проблем. У цьому аспекті важливим є впровадження інноваційних методів навчання, таких як проєктне навчання, інтерактивні технології, цифрові платформи та штучний інтелект. Вони сприяють більш ефективному засвоєнню знань і розвитку творчого потенціалу учнів та студентів.

Важливою складовою інтелектуального потенціалу є також науково-дослідна діяльність. Саме наука забезпечує генерацію нових знань, які стають основою технологічного прогресу. Освіта і наука перебувають у тісному взаємозв’язку: якісна освіта стимулює розвиток науки, а наукові досягнення, у свою чергу, оновлюють зміст освіти. Університети, наукові установи та дослідницькі центри відіграють ключову роль у цьому процесі, формуючи інтелектуальну еліту суспільства.

Не менш важливим є питання доступності освіти. Рівний доступ до якісної освіти є передумовою ефективного використання інтелектуального потенціалу всієї нації. Соціальна нерівність, економічні бар’єри та регіональні диспропорції можуть суттєво обмежувати можливості розвитку здібностей окремих груп населення. Тому державна політика у сфері освіти має бути

спрямована на забезпечення інклюзивності, підтримку талановитої молоді та створення умов для безперервного навчання протягом життя.

У XXI столітті особливого значення набуває концепція «навчання впродовж життя» (lifelong learning). Швидке оновлення знань і технологій вимагає постійного підвищення кваліфікації та адаптації до нових професійних викликів. Освіта перестає бути обмеженим етапом життя і перетворюється на безперервний процес, що супроводжує людину протягом усього її існування.

Отже, інтелектуальний потенціал і освіта є взаємопов'язаними категоріями, що визначають розвиток як окремої особистості, так і суспільства в цілому. Інвестування в освіту є стратегічно важливим напрямом державної політики, оскільки саме воно забезпечує формування людського капіталу, здатного до інновацій, творчості та ефективного вирішення глобальних проблем. У майбутньому значення освіти лише зростатиме, адже саме вона є ключем до розкриття інтелектуального потенціалу людства.

В умовах війни освіта зазнає суттєвих трансформацій: порушується освітній процес, зростає рівень стресу, відбувається вимушена міграція населення, що ускладнює доступ до знань і стабільного навчання.

Освіта у воєнний час виконує не лише функцію передачі знань, а й стає інструментом соціальної стабілізації та психологічної підтримки. В умовах збройного конфлікту навчальні заклади часто змушені адаптуватися до дистанційних або змішаних форматів, забезпечуючи безперервність навчання навіть у кризових ситуаціях. Важливу роль у цьому відіграють цифрові технології, онлайн-платформи та міжнародна освітня співпраця, які дозволяють зберігати доступ до знань незалежно від географічних обмежень[1].

Водночас війна має і довготривалі негативні наслідки для інтелектуального потенціалу. Знищення освітньої інфраструктури, відтік науковців і студентів за кордон, скорочення фінансування науки та освіти – усе це призводить до так званого «витоку мізків». Це явище послаблює науковий і освітній потенціал країни, ускладнюючи її відновлення після завершення конфлікту. Крім того, переривання освітнього процесу може призвести до втрати цілих поколінь фахівців, що впливає на економічний і соціальний розвиток у майбутньому.

Разом із тим, історія свідчить, що навіть у найскладніших умовах війни освіта здатна не лише виживати, а й трансформуватися. Воєнні виклики часто стимулюють розвиток нових підходів до навчання, активізують наукові дослідження у сферах медицини, інженерії, інформаційних технологій та безпеки. Таким чином, інтелектуальний потенціал може не лише зберігатися, а й частково розвиватися, адаптуючись до нових реалій.

Особливого значення набуває роль держави та міжнародної спільноти у підтримці освіти під час війни. Забезпечення доступу до навчання, підтримка викладачів і студентів, інвестування у відновлення освітньої інфраструктури – це необхідні умови для збереження інтелектуального потенціалу нації. Також важливо створювати програми повернення спеціалістів і стимулювати розвиток

науки після завершення конфлікту[2].

Таким чином, війна є серйозним викликом для інтелектуального потенціалу та освіти, проте водночас вона виявляє їхню стійкість і здатність до трансформації. Збереження та розвиток інтелектуального ресурсу в умовах воєнних конфліктів є важливим завданням для держави, суспільства та міжнародної спільноти, адже саме він визначає перспективи відновлення, прогресу та майбутнього розвитку країни.

1.Хамініч С.Ю., Бринзело Д.О. Інтелектуальний потенціал як механізм підтримки та захисту економічних інтересів України в повоєнний період:стратегії, інструменти та практики. Механізми та практика захисту економічних інтересів України в повоєнний період : кол. монограф. Дніпро : Дніпров. держ. ун-т внутр.справ, 2025. С.53-72.

2.Khaminich S., Heti K. The knowledge economy as a factor for enterprise development in management system. Editorial board of scientific journal «Philosophy, economics and law review» Volume 1, no. 1, 2023, P.103-115.

ВАЙДА ТАРАС, к.пед.н, доцент,
професор кафедри професійних та спеціальних дисциплін,
Одеський державний університет внутрішніх справ, м. Одеса

ДОСТУПНЕ ТА БЕЗПЕЧНЕ СЕРЕДОВИЩЕ ДЛЯ ОСІБ З ІНВАЛІДНІСТЮ / МАЛОМОБІЛЬНИХ ГРУП НАСЕЛЕННЯ ЯК ЕЛЕМЕНТ ПІДГОТОВКИ ФАХІВЦІВ ДЛЯ СТАЛОГО РОЗВИТКУ

Актуальність проблеми. У відповідності до вимог статті 1 та 3 Конституції України наша країна є соціальною та правовою державою, права і свободи людини та їх гарантії визначають зміст й спрямованість її діяльності. Держава відповідає перед людиною за свою діяльність, а утвердження і забезпечення прав та свобод людини є її головним обов'язком держави. При цьому людина, її життя, здоров'я та безпека визнаються найвищою соціальною цінністю.

Разом з тим, не всі громадяни в силу різних життєвих обставин мають однакові можливості щодо забезпечення власної життєдіяльності, в тому числі в частині повноцінного користування своїми правами як учасника дорожнього руху. Низка законів України («Про дорожній рух», «Про основи соціальної захищеності осіб з інвалідністю в Україні», «Про регулювання містобудівної діяльності» та ін. не тільки регулюють суспільні відносини у сфері дорожнього руху, а й забезпечує безпеку його учасників, визначає права, обов'язки і відповідальність суб'єктів, в тому числі й щодо таких категорій, як особи з інвалідністю (особа зі стійким розладом функцій організму, що при взаємодії із зовнішнім середовищем може призводити до обмеження її життєдіяльності, внаслідок чого держава зобов’язана створити умови для реалізації нею прав нарівні з іншими громадянами та забезпечити її соціальний захист) та маломобільні групи населення (особи, які відчувають труднощі при самостійному пересуванні, одержанні послуги, необхідної інформації або при орієнтуванні у просторі, зокрема, особи з інвалідністю, особи з тимчасовим порушенням здоров’я, вагітні жінки, громадяни похилого віку, особи з дитячими візками, *далі* – МГН) [1].

На основі проведено аналізу зазначених вище та інших чинних нормативно-правових актів можемо стверджувати, що існує відповідна база чинного законодавства України, норми котрих гарантують створення та забезпечення належних умов для вищезазначених груп населення (осіб з інвалідністю, осіб з тимчасовим порушенням здоров’я, вагітних жінок, громадян похилого віку, осіб з дитячими візками).

Разом з тим, в реальному житті з цього питання спостерігається стан справ, коли не всі суб’єкти господарювання та органи державного управління територіальних громад добросовісно ставляться до виконання своїх обов’язків в частині виконання вимог вітчизняного законодавства щодо облаштування доступного середовища для осіб з інвалідністю та інших МГН. Також варто прогнозувати як неминуче в найближчому майбутньому тенденцію до збільшення кількості осіб з інвалідністю – учасників бойових дій, які з 2014

року боронять державний суверенітет нашої держави. Нехтувати цю об'єктивно існуючу проблему та не враховувати її зараз ми не маємо права.

Варто враховувати, що у Національній стратегії із створення безбар'єрного простору в Україні на період до 2030 року приділено увагу реалізації заходів з напрямів, які мають безпосереднє відношення до осіб з інвалідністю та МГН: 1) забезпечення доступності транспортної інфраструктури для осіб з інвалідністю та інших МГН; 2) впровадження в дію системи екстреної допомоги населенню за єдиним телефонним номером 112 із забезпеченням доступу до неї осіб з інвалідністю та МГН; 3) розроблення національної інтерактивної карти доріг загального користування з можливістю позначення на ній місць зупинки, стоянки, паркування, зберігання транспортних засобів, позначених дорожніми знаками та/або розміткою «Особа з інвалідністю»; 4) відкриття в Україні інклюзивних автошкіл для людей з інвалідністю (на даний час шість навчальних закладів – *уточнено нами,* які працюють на базі закладів освіти системи МВС у містах Києві, Кам'янці-Подільському, Кропивницькому, Львові, Одесі та Дніпрі) та ін. [2]

Планування і забудова територій – це діяльність державних органів, органів місцевого самоврядування, юридичних та фізичних осіб, яка передбачає в тому числі й створення безперешкодного життєвого середовища для осіб з обмеженими фізичними можливостями та інших МГН. *Під засобами безперешкодного доступу до об'єктів* нами розуміється інженерно-технічні, функціональні частини (елементи, конструкції) будинків, споруд будь-якого призначення, що відповідають нормативним вимогам щодо забезпечення доступності і безпеки об'єктів для осіб з інвалідністю та інших МГН, зокрема пандуси, підйомники та платформи, звукові системи тощо.

Встановлено визначені вимоги до земельних ділянок, шляхів руху і входів у громадські об'єкти. Вхід на територію громадських об'єктів має бути обладнаний доступними елементами інформації про об'єкт. Система засобів орієнтації та інформаційної підтримки, а саме тактильні та візуальні елементи доступності, аудіопокажчики повинні бути передбачені на всіх шляхах руху до будівель і споруд. Необхідно передбачати умови безперешкодного пересування по ділянці до будівлі або по території установи, організації та підприємства з урахуванням вимог ДБН Б.2.2-12, ДБН Б.2.2-5, ДБН В.2.3-15. Ці шляхи слід поєднувати з зовнішніми по відношенню до ділянки транспортними та пішохідним комунікаціями, паркувальними місцями, зупинками громадського транспорту. На шляхах до будівель і споруд, а також на прилеглій до них території повинні бути організовані пішохідні шляхи до усіх входів/виходів.

Ширина пішохідних шляхів (пішохідних доріжок) із зустрічними (двостороннім) рухом повинна бути не менше 1,8 м, а ширина тротуару (при односторонньому русі) повинна бути не менше 1,50 м – це забезпечує можливість розминутися людині на кріслі колісним з іншим пішоходом або ж розвернути візок. На пішохідних шляхах руху не допускається застосовувати хвіртки (двері) на навісних завісах двобічної дії, хвіртки (двері) з обертовими

полотнинами, а також турнікети завширшки менше ніж 0,9 м у просвіті. На пішохідних шляхах встановлювання будь-яких перешкод (колон, різноманітних опор, інформаційних стояків, дорожніх огорож, стовпчиків, півкуль тощо) не допускається. На тротуарі не повинно бути сходів, вибоїн, щілини між тротуарними плитами чи решітками мають бути не більше 1,3х1,3 см.

Повздовжній ухил пішохідних шляхів не повинен перевищувати 1:20 (5 %). Якщо ухил пішохідних доріжок або тротуарів перевищує 5 %, то слід передбачати спеціальні пологі обхідні шляхи. На ділянках, де ухил пішохідних доріжок більше ніж 5 %, необхідно влаштовувати зовнішні сходи і пандуси. Сходи повинні дублюватися пандусами. Ухил кожного маршу пандуса в залежності від його довжини необхідно приймати згідно з нормами ДБН В.2.2-40:2018, але він не повинен перевищувати 8 % (1:12). Поперечний ухил шляху руху слід приймати в межах 1-2 %. Умови безперешкодного пересування пішохідними шляхами на ділянці до будівлі або по території установи, організації та підприємства визначаються вимогами ДБН Б.2.2-12, ДБН Б.2.2-5, ДБН В.2.3-15. При влаштуванні пішохідних переходів в різних рівнях їх слід обладнувати пандусами з нормованим ухилом або підйомними пристроями (ліфт, підйомник) відповідно до ДБН В.2.2-40:2018. В місцях перепаду рівнів між горизонтальними дільницями пішохідних шляхів або підлоги в будівлях і спорудах, що перевищують 0,04 м, також потрібно передбачати пандуси/сходи.

Для покриття пішохідних доріжок, тротуарів і пандусів не допускається застосування насипних або крупноструктурних матеріалів, що перешкоджають пересуванню на кріслах колісних або з милицями. Покриття повинно бути рівним, а товщина швів між елементами покриття не більше ніж 0,015 м.

Поверхні покриття *вхідних площадок і тамбурів* повинні бути твердими, не допускати ковзання при намоканні і мати поперечний уклон у межах 1-2 %. Проходи, місця перетину пішохідних шляхів/тротуарів, проїзди у двори, заїзди на автостоянки, гаражі АЗС, тощо мають бути без бордюрів, з похилими з'їздами, з уклоном не більше 1:12. *Водостоки* на тротуарах повинні бути закриті решіткою з чарунками не більше 0,015 м в одному з напрямків.

Власник будівлі (адміністрація ЖЕКу, ОСББ тощо) має стежити, щоб стоки для дощової води були прикриті решітками для уникнення травм пішоходів та перевертання інвалідного візка. За наявності на території або ділянці підземних чи надземних переходів їх необхідно обладнати пандусами або підйомними пристроями чи облаштувати надземний прохід. Щоб забезпечити доступність для людей з порушенням зору, застосовують орієнтаційні підказки й контрастні предмети (рекомендовані кольори: жовтий – червоний, білий – синій; контрасти використовують для позначення напрямку до закладу, попередження про небезпечні зони або предмети.

Елементи благоустрою, які можуть бути перешкодою для людей з порушенням зору, слід розміщувати в одну лінію *поза пішохідною зоною*. Рекомендується використовувати такі позначки: чорний та жовтий – для позначення перешкод (напр. стовпів, вказівних знаків). Для маркування

використовуються стійкі фарби, на колір яких не впливають погодні умови. Підхід до будівлі, пандус та територія біля входу мають бути звільнені від рекламних стійок, сміттєвих баків тощо для вільного пересування МГН та осіб з інвалідністю. Пристрої й обладнання (поштові скриньки, таксофони, банкомати, інформаційні щити тощо), розташовані на стінах будинків, споруд, а також елементи будинків, які виступають, не повинні зменшувати простір для проходу, проїзду чи маневрування інвалідного візка. Це та інше спеціалізоване обладнання для осіб з порушенням зору повинно встановлюватися на горизонтальній площині із застосуванням рифленого покриття або на окремих плитах заввишки до 0,025 м, край яких повинен знаходитися від встановленого обладнання на відстані 0,7-0,8 м. Форми і краї підвісного обладнання чи будівлі мають бути заокруглені. Вхід на територію або ділянку/будівлі слід обладнати елементами інформації про об'єкт з його можливостями для використання МГН та осіб з інвалідністю.

На відкритих автостоянках поблизу установ, закладів слід виділяти щонайменше 10 % місць (не менше одного місця) для паркування транспорту людей з інвалідністю. Габаритні розміри облаштування місць для паркування осіб з МГН та осіб з інвалідністю: мін. ширина місця для автомобіля людини з інвалідністю – 3,60 м; для проїзду інвалідним візком між автомобілями на стоянці має бути інтервал щонайменше від 1,00 м до 1,50 м. Місця для паркування цієї категорії учасників дорожнього руху слід позначати знаками, які використовуються у міжнародній практиці та, зокрема, в Правилах дорожнього руху України. Більш детально облаштування місць паркування дорожніми знаками та дорожньою розміткою можна ознайомитися в Коментарі до Правил дорожнього руху (Вайда Т.С. та ін., 2022, 2023) [3; 4]). Для уникнення блокування проїзду до пандусного з'їзду доцільно, встановити обмежувач руху з урахуванням можливості проїзду людини на візку.

Таким чином, можемо зробити узагальнення проведеного аналізу чинного законодавства та внести пропозицію органам місцевого самоврядування щодо проведення моніторингу території населених пунктів на предмет наявності/відсутності належних умов для зручного переміщення особами з інвалідністю та МГН, а також безпечного користування цими категоріями учасників дорожнього руху елементами вулично-дорожньої мережі.

1. Про основи соціальної захищеності осіб з інвалідністю в Україні : Закон України від 21 березня 1991 року № 875-XII (із змінами станом на 10.01.2026). URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/875-12#Text (дата звернення: 04.02.2026).
2. Про схвалення Нац. стратегії із створення безбар'єрного простору в Україні на період до 2030 року : Розпорядження КМУ від 14 квітня 2021 року № 366-р (в редакції від 06.01.2026. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/366-2021-%D1%80#n10 (дата звернення: 12.02.2026).
3. Вайда Т.С., Геращенко О.С., Степаненко В.В. Коментар до Правил дорожнього руху : практ.-орієнт. видання. Одеса : Видавничий дім «Гельветика», 2022. 1040 с. : іл.
4. Вайда Т.С., Корнієнко М.В. Енциклопедичний словник з Правил та безпеки дорожнього руху : довідкове видання для курсантів, студентів та слухачів ЗВО МВС України. Одеса: Вид-во «Юридика», 2023. 654 с.

ВДОВІЧЕНКО ДАРІЯ, МАЩЕНКО КСЕНІЯ, здобувачі вищої освіти
Науковий керівник – **ГРІДІН ОЛЕКСАНДР,** к.е.н., доцент,
доцент кафедри менеджменту, бізнесу і адміністрування,
Державний біотехнологічний університет, м. Харків

РОЛЬ МОТИВАЦІЙНИХ МЕХАНІЗМІВ У СИСТЕМІ ОЦІНЮВАННЯ ПЕРСОНАЛУ В УМОВАХ ВПЛИВУ ВОЄННОГО КОНТЕКСТУ

Воєнний конфлікт і економічна нестабільність суттєво впливають на мотиваційні потреби працівників агропідприємств. У цих умовах основними пріоритетами стають не лише матеріальні стимули, а й психологічна безпека, стабільність робочого місця та усебічна підтримка з боку керівництва. Працівники очікують прозорості управлінських рішень, можливості адаптувати робочий графік під змінні обставини та отримати необхідні ресурси для виконання професійних завдань.

Особливу роль відіграють мотиваційні механізми, які підтримують відчуття приналежності до колективу, зміцнюють лояльність та сприяють збереженню продуктивності в умовах стресу. При цьому, саме персоналізовані програми розвитку та системи оцінювання, що враховують індивідуальні потреби та компетентності працівників, дозволяють забезпечити більш ефективну взаємодію між керівництвом і персоналом [3].

Таким чином, війна і нестабільність змінюють структуру мотиваційних потреб у агросекторі, підкреслюючи важливість психологічної підтримки, адаптивності систем управління та інтеграції мотиваційних механізмів у процес оцінювання персоналу.

В умовах війни агропідприємства стикаються з низкою викликів щодо збереження продуктивності та лояльності працівників. Повноцінне застосування традиційних матеріальних стимулів залишається вкрай важливим, проте воєнний контекст посилює значущість психологічних та соціальних чинників мотивації. Серед ефективних інструментів виділяють підтримку стабільності робочих місць, гнучкі умови праці, надання соціальної та психологічної підтримки, а також розвиток корпоративної культури, що сприяє відчуттю приналежності та безпеки. Важливу роль також відіграють персоналізовані підходи до мотивації, які враховують індивідуальні потреби та компетентності співробітників [2].

Необхідно підкреслити, що на даний час агропідприємства стикаються з посиленою потребою у збереженні продуктивності та стабільності трудового колективу, оскільки працівники під впливом зовнішніх чинників відчувають підвищений стрес, нестабільність та невизначеність. Тому стратегічне формування мотиваційних систем стає критично важливим компонентом управління персоналом і підвищення ефективності оцінки працівників [5].

Одним із ключових підходів є інтеграція матеріальних і нематеріальних стимулів у комплексну систему мотивації. В умовах війни матеріальні стимули, включно із конкурентною заробітною платою та преміями, мають поєднуватися

з психологічною підтримкою, гнучкими умовами праці та програмами соціального захисту, що дозволить забезпечити базові потреби працівників, підвищити їхню лояльність і знизити ризик відтоку кадрів, одночасно підсилюючи мотиваційний потенціал для виконання виробничих завдань [3].

Другий стратегічний напрямок пов'язаний із персоналізацією мотиваційних заходів. Уміння враховувати індивідуальні потреби, компетентності та особливості працівників дозволяє створювати більш ефективні програми розвитку, навчання та кар'єрного зростання. Персоналізована мотивація сприяє підвищенню продуктивності та психологічної стійкості персоналу, що особливо актуально у кризових умовах, коли колектив стикається з додатковими стресовими чинниками [4].

Третій підхід – використання HR-аналітики для підтримки стратегічних рішень. Аналітичні інструменти дозволяють оцінювати ефективність мотиваційних заходів, визначати пріоритетні стимули для різних груп працівників та прогнозувати вплив мотиваційних стратегій на продуктивність і стабільність персоналу. Інтеграція аналітики в систему оцінки дозволяє не лише оцінювати поточні результати працівників, але й визначати перспективи їхнього розвитку та потреби у підтримці [1; 5].

Четвертий напрямок – формування корпоративної культури підтримки та взаємодопомоги. Створення середовища, де співробітники відчувають психологічну безпеку та приналежність до колективу, підвищує мотивацію, зміцнює лояльність і сприяє більш об'єктивному сприйняттю систем оцінювання. В умовах війни такі підходи забезпечують стійкість колективу та мінімізують негативний вплив стресових чинників на результати праці [2].

Висновок. Відтак, комплексне застосування матеріальних, психологічних і соціальних інструментів мотивації сприяє підвищенню продуктивності, збереженню лояльності та зменшенню ризиків плинності кадрів, що особливо актуально в умовах постійних змін і перманентної нестабільності. Стратегічні підходи до розвитку мотиваційних систем в умовах війни мають поєднувати комплекс матеріальних і нематеріальних стимулів, персоналізацію заходів, використання HR-аналітики та формування підтримуючої корпоративної культури. Такий підхід дозволить забезпечити ефективність оцінки працівників, адаптуючи систему управління кадрами до сучасних викликів та нестабільності.

1. Грідін О.В. HR-аналітика як ключовий інструмент системи управління персоналом сучасної організації. *Економіка та суспільство*. 2024. Вип. 62. DOI: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-62-29
URL: https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/3927/3850
2. Грідін О.В. Теоретико-методологічні та практичні аспекти оцінювання трудового потенціалу сільськогосподарських підприємств. *Економіка та суспільство*. 2025. № 79. DOI: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-79-73
URL: https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/6706
3. Грідін О.В. Удосконалення мотиваційного механізму в сільськогосподарських

підприємствах: збалансування економічних інтересів та потреб працівників. *Економіка та суспільство*. 2024. Вип. 68. DOI: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-68-71 URL: https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/4940/4883
4. Єршова Н., Жень В. Оцінювання ефективності персоналу: методичний підхід та практична реалізація. *Acta Academiae Beregsasiensis. Economics*. 2025. Вип. 10. С. 84-96. DOI: https://doi.org/10.58423/2786-6742/2025-10-84-96 URL: https://aab-economics.kmf.uz.ua/aabe/article/view/309/300
5. Россоха М.Ю., Коротич А.О., Тицька А.О. Стратегії управління ефективністю та продуктивністю персоналу в умовах кризових викликів та воєнного стану. *Економічний простір*. 2025. № 199. С. 262-267. DOI: https://doi.org/10.30838/EP.199.262-267 URL: https://economic-prostir.com.ua/wp-content/uploads/2025/04/199-262-267-rossoha.pdf

ГАРМАШ СЕРГІЙ, доцент кафедри іноземних мов,
Національний технічний університет «Харківський політехнічний інститут»,
м. Харків

ВПРОВАДЖЕННЯ ДУАЛЬНОЇ ФОРМИ НАВЧАННЯ З ПІДГОТОВКИ ФАХІВЦІВ ТЕХНІЧНИХ СПЕЦІАЛЬНОСТЕЙ

Відомо, що рівень розвитку економіки країни визначається не спекулятивним фінансовим капіталом, а рівнем розвитку реального сектору економіки, а саме – виробництвом [1]. «Велику увагу у цьому аспекті слід приділити розвитку промисловості, оскільки ступінь розвитку саме промисловості визначає ступінь незалежності країни. Розвиток промисловості (перш за все, сучасного військового комплексу), енергобезпеки (у першу чергу – розвиток атомної енергетики) та продовольчої безпеки (розвиток сільського господарства) – наріжні камені, на яких тримається незалежність країни та благополуччя її народу. Належне функціонування усіх вищезазначених сфер визначається високим рівнем кваліфікації, практичним досвідом і певними професійними навичками у роботі кадрового складу підприємств та організацій» [2, с. 31-32].

За роки незалежності України система професійно-технічної освіти була майже знищена. За умов централізованого управління і фінансування з держбюджету було втрачено понад 380 професійно-технічних училищ. Відбувалося цілеспрямоване знищення бази підготовки фахівців за спеціальностями освітньо-кваліфікаційного рівня молодшого спеціаліста.

«… цілеспрямована переорієнтація економіки країни за роки незалежності на сировинну модель стала причиною знищення цілих високотехнологічних галузей…» [3, с. 43]. Зі зникненням цілих галузей промисловості, розкраданням та знищенням державних підприємств тисячі кваліфікованих робітників були вимушені прилаштовуватися до нових реалій в умовах швидкоплинних змін внутрішнього та зовнішнього середовищ.

У тяжкі часи випробувань під час бойових дій на території України виникла негайна необхідність у розвитку сучасного військового комплексу, у підготовці висококласних спеціалістів. Саме розвитку промислового виробництва країни у стислий термін сприятиме дуальна форма навчання, яка впроваджується у вищих навчальних закладах для студентів 2-4 курсів технічних спеціальностей. Здобуття професійних навичок на підприємстві чергується з навчанням у вищому навчальному закладі для отримання теоретичних знать зі спеціальності. Схожу задачу раніше виконувала вечірня форма навчання, яка була повністю ліквідована.

На сьогодні відбувається масовий відтік молоді та скорочення абітурієнтів [4]. За даними ChatGPT: «… через повномасштабну війну Україна втратила близько 2,4 млн. молодих людей, чисельність яких скоротилася з 10 до 7,6 млн. Кожен сьомий юнак віком 18–22 роки виїхав за кордон».

Саме в умовах сучасних викликів дуальна система навчання має вирішити

питання поєднання навчання з працею на підприємстві для підготовки фахівців технічних спеціальностей.

Слід зазначити, що на практиці (робота на підприємстві) практичні навички набувають вирішального значення. Оскільки майже дві третини студентів старших курсів вимушені працювати, то дуальна система освіти має на меті отримання практичних навичок саме за спеціальністю. Студентам надається право не відвідувати практичні заняття за спеціальністю у навчальному закладі, а лише лекції. Під час дистанційної форми навчання, яка набула широкого розповсюдження на території країни це за часів пандемії COVID-19, та пролонгована на територіях, прилеглих до зони бойових дій [5], дуальна форма навчання дозволяє студенту майже 90 % часу працювати на підприємстві та набувати професійних навичок. Ця форма навчання забезпечує як отримання диплому, так і офіційне працевлаштування та оплату праці.

1. Гармаш С. В. Значення професійних компетенцій кадрового потенціалу країни для її відродження у повоєнний час / Гармаш С. В. // *Підприємництво, облік та фінанси: сучасний стан й перспективи повоєнного відродження* : матеріали 2-ї Міжнар. наук.-практ. інтернет-конф., м. Херсон-Кропивницький, 21 травня 2025 р. / редкол.: Карнаушенко А., Кононенко Л., Повод Т. ; Херсон. держ. аграрно-економ. ун-т [та ін.]. – Харків : ХДАЕУ, 2025. – С. 24-25. URL: https://repository.kpi.kharkov.ua/handle/KhPI-Press/90599
2. Гармаш С. В. Значення кадрової безпеки для відродження країни у повоєнний час / Гармаш С. В. // *Підприємництво, облік та фінанси: сучасний стан й перспективи повоєнного відродження* : матеріали Міжнар. наук.-практ. інтернет-конф., 24 квітня 2024 р. / ред. кол. Карнаушенко Алла, Кононенко Леся, Повод Тетяна. – Херсон : ХДАЕУ, 2024. – С. 31-33. URL: https://repository.kpi.kharkov.ua/handle/KhPI-Press/77734
3. Гармаш С. В. Трансформаційні зміни при утворенні макрозон в період оновлення глобального середовища [Електронний ресурс] / Гармаш С. В. // *Розвиток економічних систем в умовах глобалізації* : зб. тез доп. 1-ї Міжнар. наук.-практ. конф., 14-16 листопада 2024 р. / Навч.-наук. ін-т "Укр. інженерно-пед. академія" [та ін.] ; гол. ред. Д. В. Коваленко. – Електрон. текст. дані. – Харків : ХНУ ім. В. Н. Каразіна, 2024. – 1 ел. опт. диск (CD-ROM). – С. 42-43. URL: https://repository.kpi.kharkov.ua/handle/KhPI-Press/84740
4. Garmash S. V. The influence of psychological aspects in the acceleration of degradation processes in higher educational institutions with the remote form of learning / Garmash Sergii Volodymyrovych // *Ментальне здоров'я.* – 2024. – № 4. – P. 16-19. DOI: https://doi.org/10.32782/3041-2005/2024-4-3
5. Garmash S. Features of the educational process in Ukraine in modern conditions (problems, comparisons, prospects) [Electronic resource] / S. Garmash // *Science, innovations and education: problems and prospects :* proc. of 12-th Intern. Sci. and Practic. Conf., 28-30 June 2022 / ed. M. L. Komarytskyy ; CPN Publishing Group. – Electronic text data. – Tokyo, 2022. – P. 361-367. URL: http://repository.kpi.kharkov.ua/handle/KhPI-Press/57723

ГЕНІС ПЛАТОН, здобувач вищої освіти
Науковий керівник – **САВРАС ІРИНА**, к.е.н, доцентка,
доцентка кафедри менеджменту,
Львівський торговельно-економічний університет

ІННОВАЦІЙНІ МЕТОДИ УПРАВЛІННЯ КОМПЕТЕНЦІЯМИ ПЕРСОНАЛУ В ПЕРІОД ЦИФРОВІЗАЦІЇ

Сучасні організації функціонують в умовах стрімкої цифрової трансформації, що кардинально змінює вимоги до професійних компетенцій персоналу та створює принципово нові виклики для систем управління людськими ресурсами. Традиційні підходи до управління персоналом втрачають свою ефективність, оскільки не враховують динамічність змін, необхідність постійного оновлення знань і навичок працівників, а також зростаючу роль цифрових технологій у всіх сферах організаційної діяльності.

Глобальна пандемія COVID-19 прискорила процеси цифровізації бізнесу, змусивши організації переосмислити традиційні моделі роботи та пришвидшила впровадження цифрових інструментів управління. Перехід на віддалений та гібридний формати роботи актуалізував потребу в нових компетенціях. За таких умов управління компетенціями персоналу перетворюється на стратегічний пріоритет, що визначає конкурентоспроможність організації в довгостроковій перспективі.

Процеси цифровізації у бізнесі змінюють вимоги до працівників та їхніх компетентностей. Якщо раніше головну роль відігравали професійні й технічні знання, то сьогодні все більш важливими стають цифрові навички, уміння аналізувати інформацію, швидко адаптуватися до змін і ефективно спілкуватися. Практика показує, що організації все більше уваги приділяють розвитку «м'яких навичок» (soft skills) разом із цифровими компетентностями, оскільки таке поєднання сприяє підвищенню ефективності роботи персоналу в сучасних умовах.

Одним із найбільш перспективних напрямів є *застосування систем штучного інтелекту* для оцінки та розвитку компетенцій персоналу. Сучасні HR-платформи з елементами AI дозволяють проводити автоматизований багатовимірний аналіз навичок працівників, виявляти компетентнісні прогалини на індивідуальному та організаційному рівнях, а також формувати персоналізовані траєкторії професійного розвитку.

Цифровізація впливає на всі завдання HR-менеджерів, починаючи з пошуку персоналу та його адаптації, закінчуючи аналізом роботи кожного працівника [1]. Впровадження цифрових технологій дає змогу автоматизувати рутинні процеси оцінювання компетентностей персоналу, що звільняє час HR-фахівців для виконання більш важливих стратегічних завдань. Такі системи можуть обробляти великі обсяги даних про результати роботи працівників, їхню активність у цифровому середовищі, швидкість засвоєння нових знань та рівень застосування отриманих навичок на практиці.

Сучасні HR-платформи дозволяють аналізувати потреби організації в персоналі, виявляти ризики втрати важливих працівників і формувати рекомендації щодо ефективного розподілу кадрів відповідно до їхніх компетентностей. Завдяки цьому управління людськими ресурсами стає більш проактивним, оскільки організація має змогу не лише реагувати на зміни, а й заздалегідь готуватися до них.

Важливим інструментом підвищення ефективності управління людськими ресурсами в умовах цифровізації є *автоматизовані системи оцінки та розвитку персоналу*. HRM та ERP-системи сприяють ефективному вирішенню питань управління кадровими процесами з урахуванням індивідуальних досягнень кожного працівника, дозволяючи оцінювати не лише кількісні, але й якісні показники, зокрема компетенції персоналу [2, с.73-74].

Сучасні системи управління персоналом поєднують функції оцінювання ефективності роботи, управління талантами, планування кар'єрного розвитку та навчання в єдину систему, що забезпечує комплексний підхід до розвитку компетентностей працівників. Автоматизація процесів оцінювання зменшує вплив суб'єктивних факторів, підвищує прозорість і об'єктивність оцінки, а також дозволяє регулярно відстежувати динаміку розвитку персоналу.

Цифрові системи здатні збирати й аналізувати інформацію з різних джерел, зокрема результати виконання проєктів, відгуки колег і керівників, дані про проходження навчальних програм та активність працівників у корпоративних комунікаційних платформах, що дає змогу сформувати цілісне уявлення про рівень компетентностей кожного працівника та приймати більш обґрунтовані рішення щодо його подальшого розвитку.

Одним з основним напрямів цифрової трансформації організацій є *управління цифровою культурою та компетенціями* [3]. Створення корпоративних університетів та навчальних хабів на базі цифрових платформ забезпечує працівникам доступ до актуальних знань, можливість самостійно керувати своїм професійним розвитком та обирати траєкторії навчання відповідно до особистих цілей та потреб організації.

Сучасні платформи навчання використовують адаптивні технології, що дозволяють автоматично налаштовувати складність та зміст навчальних матеріалів залежно від рівня підготовки, стилю навчання та прогресу конкретного працівника. Геймифікація навчальних процесів підвищує мотивацію та залученість персоналу, перетворюючи розвиток компетенцій на захоплюючий та результативний процес.

Цифровізація менеджменту персоналу дозволяє підвищити його ефективність, залучати та розвивати талановитих працівників, покращити комунікацію та адаптуватися до швидкозмінних вимог ринку [4].

Використання інструментів People Analytics відкриває нові можливості для управління компетентностями на основі даних. За їх допомогою організації можуть аналізувати взаємозв'язок між рівнем розвитку окремих компетентностей і результатами діяльності, визначати найбільш ефективні

способи розвитку навичок та прогнозувати майбутні потреби в компетентностях відповідно до стратегічних цілей.

Аналіз тенденцій ринку праці, технологічних змін і стратегічних пріоритетів компанії дає змогу заздалегідь формувати програми розвитку персоналу та уникати дефіциту ключових компетентностей. Прогнозні моделі дозволяють визначити навички, які будуть найбільш затребуваними в майбутньому, і розпочати їх розвиток завчасно, що сприяє підвищенню конкурентоспроможності організації.

Попри очевидні переваги, впровадження інноваційних методів управління компетенціями стикається з низкою викликів, зокрема

– необхідність значних інвестицій у технологічну інфраструктуру та навчання персоналу;

– питання захисту персональних даних та етичного використання AI в HR-процесах потребують ретельної уваги;

– успішна цифровізація вимагає зміни організаційної культури та готовності працівників до постійних змін.

Важливо також враховувати, що цифрові інструменти не можуть повністю замінити людський фактор в управлінні компетенціями. Ефективний розвиток персоналу потребує поєднання технологічних рішень з індивідуальним підходом, менторством та створенням середовища, що сприяє навчанню. Технології мають виступати каталізатором розвитку, а не самоціллю.

Отже, цифровізація суттєво змінює підходи до управління компетентностями персоналу, підвищуючи ефективність і рівень персоналізації цього процесу. Використання штучного інтелекту, цифрових платформ навчання, автоматизованих HR-систем та інструментів People Analytics сприяє формуванню гнучкого й адаптивного персоналу, здатного ефективно працювати в умовах постійних змін.

Цифрова трансформація управління компетентностями розширює можливості доступу до навчання, дозволяє персоналізувати розвиток і підвищує об’єктивність оцінювання, що сприяє залученню та утриманню талантів і підвищенню продуктивності праці.

1. Орел Ю. Л., Смаглюк А. А. HR-менеджмент в українському бізнесі: виклики цифровізації. *Академічні візії.* 2023. № (19). URL: http://dx.doi.org/10.5281/zenodo.7954499.
2. Чернікова Н., Вороніна В., Чеботарьов К. Підходи в управлінні hr-процесами на вітчизняних підприємствах. *Трансформаційна економіка*. 2023. № (3 (03). С. 70-75. URL: https://doi.org/10.32782/2786-8141/2023-3-12
3. Нетудихата К. Цифровізація управління організаціями. *Економіка та суспільство*. 2023. №(56). URL: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-56-155.
4. Кравчук О. І., Варіс І. О., Рубель К. О. Цифровізація менеджменту персоналу: концептуальні аспекти та тенденції. *Проблеми сучасних трансформацій. Серія: економіка та управління.* 2024. № (12). URL: https://doi.org/10.54929/2786-5738-2024-12-07-04.

ГУБАРИК ОЛЬГА, к.е.н., доцент,
завідувач кафедри обліку, оподаткування та управління фінансово-економічною безпекою,
ЧЕРНЕЦЬКА ОЛЬГА, к.е.н., доцент,
доцент кафедри обліку, оподаткування та управління фінансово-економічною безпекою
Дніпровський державний аграрно-економічний університет, м. Дніпро

КОМПЕТЕНТНІСНИЙ ЗСУВ У ПІДГОТОВЦІ ФАХІВЦІВ З ОБЛІКУ Й ОПОДАТКУВАННЯ: АКЦЕНТ НА АНАЛІЗ, РИЗИКИ ТА КОНСАЛТИНГ

Сучасні трансформації економічного середовища, зумовлені глобалізаційними процесами, цифровізацією бізнесу та зростанням рівня невизначеності, актуалізують потребу в оновленні підходів до професійної підготовки фахівців у сфері обліку й оподаткування. Традиційна модель підготовки, орієнтована переважно на формування навичок ведення обліку та складання звітності, дедалі більше втрачає відповідність запитам ринку праці. Натомість зростає попит на фахівців, здатних не лише фіксувати господарські операції, а й інтерпретувати фінансову інформацію, здійснювати аналітичну оцінку та брати участь у прийнятті управлінських рішень.

У цьому контексті особливого значення набуває компетентнісний підхід, який передбачає зміщення акцентів із накопичення знань на формування здатності їх практичного застосування в умовах професійної діяльності. Йдеться про розвиток аналітичного мислення, системного бачення економічних процесів, уміння оцінювати ризики та прогнозувати наслідки управлінських рішень. Такий підхід відповідає сучасним вимогам до фахівців, діяльність яких відбувається в умовах складних і динамічних фінансово-економічних систем.

Зміна ролі бухгалтера та податкового фахівця є однією з ключових характеристик сучасного професійного середовища. Від виконавця облікових процедур він трансформується у фінансового аналітика та консультанта, який забезпечує інформаційну підтримку управління, здійснює фінансовий моніторинг і бере участь у формуванні стратегії розвитку підприємства. Це зумовлює необхідність інтеграції в освітній процес компонентів, спрямованих на розвиток компетентностей у сфері фінансової аналітики, ризик-менеджменту та податкового консалтингу.

Вагомим чинником, що визначає доцільність такого зсуву, є результати комунікації з представниками бізнес-середовища та професійної спільноти, які засвідчують зростаючу потребу у фахівцях нового типу. Роботодавці очікують від випускників не лише володіння нормативною базою та технікою обліку, а й здатності ідентифікувати фінансові ризики, оцінювати податкові наслідки господарських рішень, застосовувати інструменти податкового планування та надавати консультаційні послуги. Особливої актуальності ці компетентності набувають в умовах посилення податкового контролю, ускладнення регуляторного середовища та активного впровадження цифрових технологій у

фінансову сферу.

Водночас сучасні освітні тенденції свідчать про необхідність міждисциплінарної підготовки, що поєднує знання з обліку, фінансів, права, аналітики даних та управління ризиками. Такий підхід дозволяє сформувати цілісне розуміння функціонування суб'єктів господарювання та забезпечує здатність ефективно діяти в умовах невизначеності. Орієнтація на міждисциплінарність також сприяє розвитку гнучких навичок, зокрема критичного мислення, комунікації та здатності до адаптації, які є невід'ємною складовою професійної компетентності сучасного фахівця.

Окремої уваги заслуговує питання оновлення змісту освітніх програм, що має здійснюватися з урахуванням актуальних запитів професійного середовища та тенденцій розвитку економіки. У цьому контексті доцільним є посилення акценту на таких освітніх напрямах, як фінансова безпека, аудит бізнесу, податковий консалтинг і податкова аналітика, які відображають сучасну трансформацію професійної діяльності фахівців з обліку й оподаткування. Орієнтація на зазначені напрями дозволяє сформувати у здобувачів освіти здатність до глибокого аналізу фінансової інформації, виявлення ризиків, оцінювання ефективності управлінських рішень та надання обґрунтованих рекомендацій.

Важливо, що реалізація такої освітньої траєкторії може бути гнучкою та варіативною. Зокрема, відповідні компетентності можуть формуватися як через включення окремих обов'язкових освітніх компонентів до навчальних планів, так і через розширення вибіркової складової, що надає здобувачам можливість індивідуалізувати власну освітню траєкторію відповідно до професійних інтересів і потреб ринку праці. Такий підхід сприяє не лише підвищенню якості підготовки, а й забезпечує її адаптивність до динамічних змін у сфері обліку, оподаткування та фінансового управління, формуючи підґрунтя для підготовки фахівців аналітико-консалтингового профілю.

Таким чином, компетентнісний зсув у підготовці фахівців з обліку й оподаткування відображає глибинні зміни в економічному та професійному середовищі. Перехід від облікової до аналітико-консалтингової парадигми підготовки є об'єктивною необхідністю, що зумовлена потребами ринку праці та викликами сталого розвитку. Реалізація такого підходу забезпечує формування фахівців, здатних не лише адаптуватися до змін, а й активно впливати на економічні процеси, сприяючи підвищенню ефективності та безпеки діяльності суб'єктів господарювання.

1. Педченко Н.С., Прохар Н.В., Любимов М.О. Компетентнісний підхід у наскрізній підготовці здобувачів вищої освіти за спеціальністю 071 «Облік і оподаткування». Економіка та суспільство. 2023. Вип. 22. DOI: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-43-9

ГУМЕНЮК ІННА викладач суспільних дисциплін,
голова циклової комісії фундаментальних дисциплін
ФІКС АНГЕЛІНА здобувач фахової передвищої освіти
ВСП Кам'янець-Подільський фаховий коледж
НРЗВО «Кам'янець-Подільський державний інститут»,
м. Кам'янець-Подільський

ІНКЛЮЗИВНА ОСВІТА ЯК НЕВІД'ЄМНА ПОТРЕБА СУСПІЛЬСТВА

Кожна людина, незалежно від стану здоров'я чи наявності фізичних або інтелектуальних порушень, має право на здобуття якісної освіти на рівні з іншими членами суспільства.

На сучасному етапі розвитку України одним із пріоритетних напрямів державної політики є формування інклюзивного освітнього середовища. Подібно до світової практики, інклюзивна освіта в Україні орієнтована насамперед на осіб з особливими освітніми потребами. За статистичними даними, їхня кількість перевищує 2,8 мільйона осіб, що становить близько 7% населення країни, серед яких понад 165 тисяч – діти. Значна частина осіб з інвалідністю належить до працездатного віку.

Однією з головних проблем цієї категорії населення є обмежений доступ до можливостей сучасного суспільства – від пересування до освіти й професійної реалізації. Саме освіта виступає ключовим чинником їхньої успішної соціалізації.

Зростання кількості осіб, які потребують спеціальних умов навчання, зумовлює актуальність розвитку інклюзивної освіти, спрямованої на забезпечення їхньої адаптації та інтеграції в суспільство.

Інклюзивна освіта передбачає організацію такого освітнього середовища, яке враховує індивідуальні особливості кожної дитини. Вона спрямована на усунення дискримінації, забезпечення рівних можливостей і доступу до якісної освіти для всіх здобувачів освіти.

Результати наукових досліджень свідчать, що питання освіти дітей з особливими освітніми потребами є предметом вивчення багатьох учених, що підкреслює його значущість і потребу в подальшому науковому осмисленні.

У сучасних умовах система освіти України поступово відходить від домінування інтернатних закладів. Натомість зростає різноманіття форм навчання: індивідуальна освіта, спеціалізовані заклади, навчально-реабілітаційні центри, а також інтегроване навчання у загальноосвітніх школах.

Водночас ці форми не завжди забезпечують повну реалізацію права на освіту, оскільки ефективна соціальна адаптація дітей з особливими потребами можлива лише за умов їх активної участі в загальному освітньому середовищі.

Інклюзивна освіта у широкому розумінні спрямована на створення рівних умов для розвитку кожної дитини. Важливим її принципом є недопущення відчуття відокремленості або «інакшості».

Одним із ключових завдань інклюзивного навчання є підвищення

ефективності освітнього процесу для дітей з особливостями психофізичного розвитку та сприяння їхній соціалізації в умовах загальноосвітнього закладу.

1. Кузава І. Б. Інклюзивна освіта дошкільників, які потребують корекції психофізичного розвитку:теорія та методика. Монографія / І.Б. Кузава .Луцьк, ПП Іванюк В. П., 2022.292 с.
2. Інклюзивна освіта: стан і перспективи розвитку в Україні: науковометодичний збірник. Київ: ФО-П Придатченко П. М., 2017. 336 с.

ГУЦУЛЯК МИРОСЛАВА, викладач-методист,
ГУЦУЛЯК ІГОР викладач-методист,
ВСП «Тлумацький фаховий коледж Львівського НУП», Тлумач

ПРОБЛЕМИ СОЦІАЛЬНОЇ АДАПТАЦІЇ ДІТЕЙ ВИМУШЕНИХ МІГРАНТІВ

Вступ. У сучасних умовах проблема вимушеної міграції набуває особливої гостроти через складну суспільно-політичну та економічну ситуацію в Україні. Якщо в минулі історичні періоди переміщення населення здебільшого було пов'язане з пошуком праці та ресурсів, то нинішні міграційні процеси мають переважно вимушений характер і зумовлені воєнними подіями. Наслідком цього стало масштабне переселення громадян як у межах держави, так і поза її кордони.

Результати дослідження. Поняття міграції походить від латинського слова *migratio* і трактується як переселення або переміщення. Йдеться не лише про фізичну зміну місця проживання, а про складне соціальне явище, що охоплює економічні, психологічні та культурні аспекти. Міграційні процеси можуть мати як позитивні, так і негативні наслідки, часто провокуючи соціальну напругу. Вони пов'язані з прагненням людини до кращих умов життя, професійної реалізації та безпеки, а також можуть виступати стратегією виживання сім'ї чи спільноти. Таким чином, рішення про переселення є результатом пошуку стабільності, захисту та можливостей розвитку.

Збройна агресія радикально вплинула на життя українських сімей, зробивши значну кількість дітей вимушеними мігрантами. Їх входження у нове соціальне середовище відбувається в умовах психологічного стресу та втрати звичних життєвих орієнтирів[2,с. 30]. Однією з ключових труднощів стає порушення базового відчуття захищеності. Втрата житла, розлука з рідними, невизначеність майбутнього формують у дітей тривожність і внутрішню нестабільність.

Адаптацію можна розглядати як у широкому, так і у вузькому значенні. У загальнофілософському розумінні це процес узгодження взаємодії людини з навколишнім середовищем на рівні функцій і поведінки. У соціально-психологічному аспекті адаптація означає входження особистості до малої групи – зокрема навчального колективу – із засвоєнням його норм і правил взаємодії. Це передбачає прийняття ролей, встановлення відносин і визначення власного місця у груповій структурі.

Дитина, на відміну від дорослого, перебуває у фазі формування особистості, тому зміна соціального середовища впливає на неї значно глибше. Якщо сімейні цінності вступають у суперечність із нормами нового соціального оточення, можливі деформації особистісного розвитку. Соціально-психологічний підхід до адаптації підкреслює, що взаємодія особи із суспільством відбувається через малі групи, які виступають безпосереднім середовищем пристосування.

Дорослі зазвичай мають сформовану систему поглядів і вищу гнучкість реагування, що полегшує процес пристосування. Діти ж більш залежні від умов виховання та впливу нового колективу[3, с. 114]. За відсутності підтримки й корекції суперечностей можливе формування асоціальних моделей поведінки. Тому надзвичайно важливо своєчасно визначити оптимальні шляхи адаптації з урахуванням індивідуальних рис дитини.

Недостатнє знання мови, відмінності у правилах поведінки та культурних нормах часто ускладнюють комунікацію з однолітками. Це може спричиняти конфлікти, відчуження та негативне ставлення в колективі. Діти-мігранти нерідко мають труднощі у спілкуванні, навчанні, демонструють знижену самооцінку. Культурні відмінності у невербальній поведінці й соціальних ритуалах також стають причиною непорозумінь. Дослідники зазначають, що подібні ситуації здатні формувати у дитини сприйняття соціального середовища як ворожого, що підвищує ризик групової агресії.

Емоційний стан дітей вимушених переселенців часто супроводжується тривожністю, порушенням сну, схильністю до замкненості. У нових умовах вони можуть втрачати відчуття належності, переживаючи кризу ідентичності. Освітній заклад, який має виконувати функцію простору соціалізації, інколи стає додатковим стресовим чинником через мовні бар'єри та відмінності навчальних програм.

Встановлення дружніх зв'язків також ускладнюється. Пережитий досвід робить таких дітей психологічно більш дорослими, що створює розрив у сприйнятті світу з ровесниками. Можуть виникати прояви булінгу або надмірної опіки, які однаково заважають повноцінній інтеграції. Значну роль відіграє стан батьків: якщо вони перебувають у тривалому стресі, дитина недоотримує підтримку і може передчасно брати на себе дорослі обов'язки.

Соціальна адаптація виступає ключовим механізмом соціалізації особистості та чинником її розвитку. Вона передбачає активну взаємодію з соціальним середовищем, узгодження цінностей і цілей особи та групи. У цьому процесі реалізуються потреби й здібності дитини, розкривається її індивідуальність, формується відчуття належності до колективу[5, с. 88–96]. Важливою складовою є усвідомлення соціальної ролі та відповідної поведінки.

Дослідження свідчать, що сучасні міграційні процеси породили явища так званого соціального та національного сирітства. Йдеться про дітей, які або залишилися без належної батьківської опіки, або опинилися за кордоном і потребують збереження культурної ідентичності. Науковці наголошують на необхідності державної підтримки таких сімей та створення умов для збереження мовної й культурної самобутності дітей.

Ефективне розв'язання окреслених проблем можливе лише за умови комплексного підходу: довготривалого психологічного супроводу, формування інклюзивного освітнього середовища, залучення громадських інституцій. Успішна інтеграція поєднується зі збереженням національної ідентичності та створенням можливостей для повноцінної участі дитини в житті громади.

Психологічна підтримка в умовах воєнного часу має бути одним із пріоритетів освітньої системи.

Висновки. Показником результативної соціальної адаптації є сформованість комунікативних і поведінкових якостей, що відповідають суспільним нормам та дозволяють особистості реалізувати власний потенціал. Процес адаптації передбачає прийняття цінностей колективу та активне включення в його діяльність. Подальші наукові пошуки мають бути спрямовані на емпіричне вивчення адаптаційних процесів у дітей вимушених мігрантів та створення спеціальних тренінгових програм підтримки.

1. Про охорону дитинства: Закон України від 26 квіт. 2001 р. № 2402-III (із змінами та доповненнями). URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2402-14#Text
2. Бєлан Г. В. Соціально-психологічні особливості адаптації дітей-переселенців до нового освітнього середовища. Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія: Психологія. 2022. Вип. 2. С. 45–49.
3. Зарецька О. О. Особливості соціалізації дітей та підлітків в умовах вимушеного переселення. Актуальні проблеми психології. 2023. Т. 11. Вип. 25. С. 112–125.
4. Гумницька Н. Наукова діяльність Міжнародного інституту освіти, культури та зв'язків з діаспорою [Електронний ресурс] / Н. Гумницька, І. Ключковська, О. Палінська, О. П'ятковська, О. Туркевич, Г. Шміло, У. Гладун. – URL: ttp:// https://old.lpnu.ua/miok/naukova-diyalnist-instytutu
5. Люта С. П. Соціальна інтеграція дітей-мігрантів: європейський досвід та українські реалії. Соціальна робота та соціальна освіта. 2022. Вип. 1(8). С. 88–96.

ДАНЬКОВА ЄЛІЗАВЕТА, здобувачка вищої освіти
Науковий керівник – **ЗОМЧАК ЛАРИСА**, к.е.н., доцент,
Доцент кафедри економічної кібернетики
Львівський національний університет імені Івана Франка, Львів

ЗАСТОСУВАННЯ МЕТОДІВ ЗНИЖЕННЯ РОЗМІРНОСТІ У ДОСЛІДЖЕННІ РЕГІОНАЛЬНОЇ ОСВІТНЬОЇ СТРУКТУРИ УКРАЇНИ

Регіональна освітня система України в умовах воєнного стану зазнає безпрецедентної трансформації та посилення структурної поляризації. Велика кількість взаємопов'язаних показників (мережа закладів, обсяги вступу, державне фінансування) ускладнює пряму інтерпретацію процесів. Застосування методів зниження розмірності дозволяє виділити фундаментальні чинники освітньо-економічної диференціації та обґрунтувати стійкі кластерні моделі регіонів, що є критичним для розробки цільових програм відновлення людського капіталу.

Серед економіко-математичних методів, які широко застосовують вчені для дослідження макроекономічних процесів та явищ, виділимо такі, як симультативне моделювання [1, 2], таксономічний аналіз [3], методи класифікації [4] та кластеризації [5] тощо.

У дослідженні регіональної освітньо-економічної диференціації України використано методи зниження розмірності, а саме метод головних компонент (PCA) та лінійний дискримінантний аналіз (LDA). Їх застосування дозволило виявити приховану факторну структуру освітніх показників регіонів та обґрунтувати якість отриманих кластерних рішень.

Метою дослідження є виявлення прихованої факторної структури освітніх індикаторів регіонів України та верифікація якості їхньої кластеризації за допомогою методів PCA та LDA.

Об'єктом дослідження є показники освітньої діяльності областей України за 2022/2023 н.р.

Статистичною базою дослідження стали дані Міністерства освіти і науки України та Державної служби статистики України, оброблені в середовищі Python (бібліотеки `scikit-learn`, `pandas`).

Застосування методу головних компонент дало змогу перейти від багатовимірного простору початкових освітніх індикаторів до компактного факторного представлення, яке зберігає домінуючу частку інформації. Перші дві головні компоненти акумулюють основну частину загальної дисперсії, що свідчить про наявність кількох системоутворюючих латентних факторів регіонального розвитку освіти.

Перша головна компонента (PC1) формується переважно такими показниками:

- чисельність студентів,
- кількість заяв на бюджетну форму навчання,
- кількість закладів вищої освіти.

З огляду на структуру навантажень, PC1 доцільно інтерпретувати як фактор масштабності та концентрації вищої освіти. Вона відображає рівень освітньо-інституційної потужності регіону, що визначається обсягами студентського контингенту, розвиненістю мережі ЗВО та інтенсивністю вступного попиту. Саме вздовж цієї компоненти спостерігається різке відокремлення Києва та найбільших університетських центрів від більшості регіонів країни.

Друга головна компонента (PC2) формується передусім такими змінними:

- частка студентів, зарахованих на бюджетну форму навчання,
- середній конкурсний бал (СКБ),
- частка шкіл, які навчають українською мовою.

Ця компонента відображає структурно-демографічний та якісний вимір освітньої системи, пов'язаний із рівнем доступності державного фінансування (бюджетні місця), якістю вступного контингенту (СКБ) та мовною структурою навчання. PC2 дозволяє диференціювати регіони, які можуть мати подібну масштабність освітніх закладів (PC1), але різняться за конкурентністю вступу та державною підтримкою студентів.

Отже, результати PCA свідчать, що регіональні освітні відмінності в Україні формуються не випадково, а навколо двох ключових осей: масштабно-інституційної та структурно-доступнісної, які мають чітке економічне та соціальне тлумачення і безпосередньо пов'язані з потенціалом відтворення людського капіталу.

На відміну від PCA, який є методом без нагляду та не враховує апріорну кластерну належність регіонів, лінійний дискримінантний аналіз був використаний для оцінки ступеня відокремленості вже сформованих кластерів у просторі знижених ознак.

Результати LDA демонструють високий рівень міжкластерної сепарації, що підтверджує коректність вибору кількості кластерів і їхню економічну інтерпретованість. Перший дискримінантний вектор максимізує відмінності між регіонами з високою концентрацією освітніх ресурсів та регіонами з мінімальним освітньо-економічним потенціалом, тоді як другий дискримінант дозволяє деталізувати внутрішню диференціацію середніх за розвитком областей.

Особливо наочними є результати для 2022/2023 навчального року, де LDA чітко візуалізує:

- ізольоване положення Києва як унікального центру концентрації вищої освіти та бюджетних ресурсів;
- компактний кластер прифронтових і тимчасово окупованих регіонів з критично низькими значеннями освітніх показників;
- згуртовану групу центральних і західних областей зі збереженою, хоча й напруженою, моделлю функціонування освітньої системи.

Ці результати свідчать, що воєнні події не лише знизили абсолютні значення освітніх індикаторів, а й суттєво посилили структурну поляризацію

регіонів, яка чітко фіксується саме методами дискримінантного аналізу.

Комплексне використання PCA та LDA забезпечує перехід від описового аналізу до глибокого структурного моделювання регіонального освітнього простору. PCA ідентифікує фундаментальні фактори, що формують освітньо-економічний профіль регіонів, тоді як LDA підтверджує їхню здатність ефективно розрізняти типи регіонів у межах кластерної типології.

Отримані результати мають важливе прикладне значення для: формування диференційованої освітньої та регіональної політики; визначення регіонів пріоритетного відновлення освітньої інфраструктури; оцінювання ризиків втрати людського капіталу в умовах воєнних і соціально-економічних шоків; інтеграції освітніх показників у ширші економічні моделі регіонального розвитку.

Використання PCA та LDA дозволило перейти від хаотичного набору даних до чіткої двофакторної моделі освітнього простору (масштаб vs якість). Доведено, що воєнні дії спровокували структурний розрив між регіонами, сформувавши ізольовані групи з різним рівнем адаптивності. Практичне значення результатів полягає у можливості диференційованого підходу до фінансування освіти: від підтримки еталонних центрів до екстреного відновлення інфраструктури в регіонах «зони ризику». Подальші дослідження будуть спрямовані на динамічний моніторинг міграції регіонів між кластерами.

1. Зомчак Л., Міськів Д. Structural model of Ukrainian economic performance: interactions between GDP and industrial output. *Смарт-економіка, підприємництво та безпека*. 2024. № 2(2). С. 7–16. https://doi.org/10.60022/sis.2.2-1
2. Zomchak L., Klochnyk O. External sector of Ukraine: tendencies, determinants and interdependencies between indicators. *Customs Scientific Journal*. 2023. № 1. P. 62–69. https://doi.org/10.32782/2308-6971/2023.1.7
3. Бортник Я., Огородник С., Зомчак Л. Регіональний аналіз підприємницької діяльності України методами таксономічного рейтингування. *Економіка та суспільство*. 2025. Вип. 73. https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/5840
4. Zomchak L., Seniv A. Financial Health Assessment of Ukrainian Banks: A Logistic Regression Model for Bankruptcy Prediction. *Data-Centric Business and Applications* / ed.: A. Semenov, I. Yepifanova, J. Kajanová. Cham : Springer, 2026. Vol. 275. P. 58–66. DOI https://doi.org/10.1007/978-3-032-10153-2_6
5. Зомчак, Л. М., Дида, А. О. Регіональна диференціація та диспропорції аграрного сектору України: кластерний підхід. *Цифрова економіка та економічна безпека*. 2024. № 6 (15). С. 24–30. https://doi.org/10.32782/dees.15-4

ДІДОВСЬКА ЮЛІЯ, здобувачка вищої освіти
Науковий керівник – **САВРАС ІРИНА**, к.е.н, доцентка,
доцентка кафедри менеджменту,
Львівський торговельно-економічний університет

ОСОБЛИВОСТІ ФУНКЦІОНУВАННЯ ОРГАНІЗАЦІЇ ЯК ОБ'ЄКТА МЕНЕДЖМЕНТУ В СУЧАСНИХ УМОВАХ

Сучасні організації функціонують в умовах високої невизначеності та глибоких та швидких змін, що зумовлює перегляд традиційних підходів до управління. Непередбачувані зміни зовнішнього середовища, технологічний прогрес та ускладнення взаємодії із зацікавленими сторонами формують нові виклики для менеджменту.

За таких умов організація як об'єкт менеджменту набуває нових характеристик, що не повною мірою узгоджуються з класичними управлінськими моделями та потребують наукового переосмислення. Особливої актуальності ця проблематика набуває в українських реаліях, де підприємства функціонують в умовах економічної невизначеності, наслідків війни, кадрових і фінансових обмежень та підвищених ризиків.

У сучасному розумінні організація є не просто механічною структурою, що виконує певні функції, а складною адаптивною системою, здатною до самоорганізації та трансформації відповідно до змін зовнішнього середовища. Вона постійно реагує на внутрішні та зовнішні стимули, а адаптація тісно пов'язана зі стратегією організації. Реальна стратегія включає продумані, цілеспрямовані дії та безперервну адаптацію до змін.

Адаптивність організації може бути пасивною та активною. Пасивна адаптація є природною властивістю підприємства і проявляється у його здатності саморегулюватися. Активна адаптація реалізується через управлінські дії, які базуються на інформації про процеси та досвід попередньої діяльності, і спрямована на покращення роботи організації. Управління адаптивністю включає принципи, методи та форми впливу керівництва на організацію з метою пристосування до змін у зовнішньому середовищі та підвищення її конкурентоспроможності.

Адаптивність означає здатність організації своєчасно змінювати напрям розвитку у відповідь на зовнішні виклики та вичерпання ефективності існуючих моделей [1]. Гнучкість стратегічного курсу дозволяє уникнути стратегічної інерції та забезпечити відповідність діяльності підприємства актуальним вимогам ринкового середовища. Особливо важливим це стає в контексті доцільності переходу від переходу від суворого довгострокового планування до короткострокових, адаптивних управлінських моделей із збереженням глобального бачення [2, с.16-17].

Сучасні умови функціонування організацій зумовлюють поширення адаптивних організаційних структур управління, що пов'язано з нестабільністю внутрішнього та зовнішнього середовища. Адаптивні організаційні структури

здатні швидко модифікуватися відповідно до змін навколишнього середовища і потреб самої організації, на відміну від традиційних бюрократичних структур, що характеризуються ригідністю та повільністю реагування.

Організації, які зіткнулися з ситуацією, коли зовнішні умови їхньої діяльності змінюються настільки швидко, що недоліки бюрократичної організації управління уповільнюють взаємодію і процедуру вироблення рішень, вимушені переходити до більш гнучких форм. Матричні, проєктні, мережеві та віртуальні структури стають дедалі популярнішими, оскільки дозволяють організаціям ефективно реагувати на зміни, що відбуваються, та максимально використовувати наявні ресурси в умовах обмежень.

Сучасна організація не може розглядатися ізольовано від численних зацікавлених сторін (стейкхолдерів), що впливають на її діяльність та, у свою чергу, відчувають вплив організації.

Стейкхолдери організації поділяються на внутрішні (інтрагрупові), зовнішні стратегічні та операційні, зовнішні регулюючі та наглядові, а також інші зовнішні групи [3]. Така класифікація базується на критеріях місця в середовищі та напрямів впливу на організацію і може застосовуватися в різних типах організаційних структур, включаючи холдинги.

Управління стейкхолдерами включає їхню ідентифікацію, аналіз інтересів, оцінку впливу та розробку стратегій взаємодії. Застосування підходів стратегічного менеджменту, корпоративного управління, соціальної відповідальності, створення спільних цінностей та ризик-менеджменту дозволяє організації формувати комплексну систему роботи з зацікавленими сторонами.

Стратегічне управління в сучасних умовах набуває нових рис. Процес його формування передбачає не лише оцінку поточного стану організації та визначення бачення майбутнього, але й здатність керівництва враховувати настрої команди, потреби клієнтів та реальний стан продуктів чи послуг. Важливо, що стратегічне управління ефективне лише за активної участі всього колективу, а не тільки топ-менеджменту.

В умовах високої нестабільності особливо важливими стають інструменти ризик-менеджменту та забезпечення організаційної стійкості. Моделі стратегічного управління сталим розвитком підприємства передбачають використання сценарного планування, гнучких стратегій та адаптованих моделей ризик-менеджменту, що дозволяють ефективно реагувати на мінливі умови ринку [4, с. 434]. Організаціям необхідно не лише протистояти викликам, але й використовувати її в свою користь, формуючи стратегії, спрямовані на створення стійкої та конкурентоспроможної організаційної системи.

Невід'ємною складовою процесу розвитку та адаптації організацій у динамічному ринковому середовищі є також корпоративні зміни, які охоплюють широкий спектр заходів, спрямованих на оновлення та вдосконалення внутрішніх процесів, структур і стратегій компанії. Основною метою корпоративних змін є підвищення ефективності та

конкурентоспроможності організації шляхом оптимізації ресурсів і процесів.

Незалежно від типу змін успішне їх впровадження вимагає активної участі керівництва та співробітників організації. Опір змінам є природною реакцією людей на нововведення, що впливають на їхній звичний режим роботи, тому управління змінами потребує ретельного планування, ефективної комунікації та підтримки на всіх рівнях організації.

Отже, особливості функціонування організації як об'єкта менеджменту в сучасних умовах визначаються комплексом взаємопов'язаних факторів, що формують принципово нову управлінську парадигму. Основними характеристиками сучасної організації є адаптивність, здатність до швидкої трансформації, орієнтація на взаємодію із стейкхолдерами, стійкість до зовнішніх шоків та спроможність перетворювати виклики на можливості для розвитку.

Невизначеність середовища вимагає від організацій переходу від традиційних бюрократичних структур до гнучких адаптивних форм, від жорсткого довгострокового планування до сценарних підходів з можливістю швидкої коригування стратегії. Успішні організації характеризуються не лише ефективним використанням ресурсів, але й здатністю формувати культуру безперервних змін, залучати персонал до процесів трансформації та підтримувати баланс інтересів різних груп стейкхолдерів.

В українському контексті, де організації функціонують в умовах екстремальних викликів, питання адаптивності та стійкості набувають особливої актуальності. Досвід успішних вітчизняних підприємств показує, що ефективне управління організацією в сучасних умовах потребує інтеграції інновацій, цифровізації, розвитку людського капіталу та формування адаптивних бізнес-моделей.

Стратегічне управління в умовах невизначеності вимагає від керівників не лише глибоких знань теорії менеджменту, але й здатності до системного мислення, швидкого прийняття рішень в умовах обмеженої інформації, емпатії до персоналу та стейкхолдерів, а також готовності до постійного навчання та особистісного розвитку. Управління організацією перетворюється на мистецтво балансування між стабільністю та змінами, між короткостроковими цілями та довгостроковим баченням, між інтересами різних груп стейкхолдерів.

1. Георгіаді Н., Кубант А. Поняття і види адаптаційних систем менеджменту підприємств. *Економіка та суспільство.* 2024. № (62). URL: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-62-1.
2. Другова О., Бріль М., Задорожний А. Управління підприємством в умовах невизначеності. *Управління змінами та інновації.* 2025. № (15). С. 14-20. URL: https://doi.org/10.32782/CMI/2025-15-2
3. Онищук Н. В., Корж Н. В. Формування методики взаємодії корпорації із ключовими стейкхолдерами. *Проблеми сучасних трансформацій. Серія: економіка та управління.* 2023. № (9). URL: https://doi.org/10.54929/2786-5738-2023-9-04-13.
4. Хахалєв Д. Моделі стратегічного управління сталим розвитком підприємства в умовах турбулентного середовища. *Сталий розвиток економіки.* 2024. № (3(50). С.432-437. URL: https://doi.org/10.32782/2308-1988/2024-50-65.

КОЛОДКА АННА, здобувач вищої освіти
Науковий керівник – **НЕПИТАЛЮК АНТОН**, доктор філософії зі спеціальності «Економіка», доцент кафедри інноваційної економіки та цифрових технологій,
Вінницький торговельно-економічний інститут Державного торговельно-економічного університету, м. Вінниця

ІНКЛЮЗІЯ ВНУТРІШНЬО ПЕРЕМІЩЕНИХ ОСІБ У ТЕРИТОРІАЛЬНІ ГРОМАДИ ЯК ЧИННИК СТІЙКОГО РОЗВИТКУ РЕГІОНІВ УКРАЇНИ

У сучасних умовах повномасштабної війни в Україні питання внутрішнього переміщення набули критичного значення: за даними Мінсоцполітики, станом на листопад 2025 року в Україні зареєстровано 4,6 млн внутрішньо переміщених осіб (надалі – ВПО), серед яких значна частина – діти та молодь, що створює складні виклики для інтеграції в приймаючі громади [1]. Однією з основних проблем є не лише забезпечення базових потреб (житло, харчування, грошова допомога), а й соціальна адаптація та інтеграція ВПО в нові громади.

Система соціального захисту ВПО в Україні – це комплекс державних і місцевих заходів, спрямованих на забезпечення мінімальних життєвих потреб, адаптацію до нових умов проживання та інтеграцію в громади, куди вони переїхали через збройну агресію. Правове регулювання соціальних гарантій ВПО визначено рядом нормативно-правових актів, зокрема Порядком надання допомоги на проживання, що затверджений постановою Кабінету Міністрів України, який адаптується до змін соціальних стандартів бюджету 2026 року, зокрема нарахувань допомоги на проживання.

Інклюзія ВПО у соціальне, економічне та культурне життя громад є не лише елементом гуманітарної політики держави, а й важливою складовою стійкого розвитку регіонів. Її значення полягає у створенні умов, за яких переселенці не сприймаються як тимчасовий тягар, а стають повноцінними членами громади з можливістю брати участь у прийнятті рішень, спільних проєктах та розвиткових ініціативах.

Одним із кроків у цьому напрямі стало створення Рад ВПО (IDP Councils) – консультативно-дорадчих органів при місцевих адміністраціях, що здійснюють практичну роботу, спрямовану на виявлення та узагальнення актуальних потреб переселенців у конкретній громаді, зокрема щодо житла, працевлаштування, доступу до медичних і соціальних послуг. Вони готують пропозиції та рекомендації для органів місцевого самоврядування з метою вдосконалення програм підтримки ВПО та врахування їхніх інтересів під час ухвалення рішень. Представники Рад беруть участь у засіданнях комісій, робочих групах і стратегічних сесіях, де обговорюються питання розвитку громади, розподілу ресурсів і реалізації соціальних ініціатив.

Крім того, Ради організовують зустрічі, консультації та круглі столи для налагодження комунікації між переселенцями та місцевими мешканцями,

сприяючи зменшенню соціальної напруги та формуванню взаємної довіри. Вони також допомагають ВПО орієнтуватися в системі адміністративних послуг, отримувати інформацію щодо державних програм підтримки та можливостей перекваліфікації. Окремим напрямом їхньої діяльності є ініціювання локальних проєктів – освітніх, професійних або соціальних, які сприяють активному залученню переселенців до економічного та громадського життя територіальної громади [2].

Практичні ініціативи, спрямовані на інклюзію, включають створення інтеграційних хабів, де внутрішньо переміщені особи можуть отримати професійні навички, психологічну підтримку, знайти контакти з місцевими роботодавцями та зблизити стосунки з мешканцями громади. Один із таких хабів знаходиться у місті Мукачево під назвою «Платформа спільних дій». Основна діяльність хабу включає організацію тренінгів з розвитку професійних навичок**,** семінарів для молоді та освітніх заходів, що допомагають ВПО здобувати нові вміння та збільшувати шанси на працевлаштування. Цей простір також використовується як майданчик для зустрічей та обговорень між переселенцями, місцевими мешканцями, представниками бізнесу та владою, що сприяє зміцненню соціальної згуртованості та подоланню бар'єрів між різними групами громади. Як безбар'єрний центр, хаб забезпечує доступ для людей з різними потребами, стимулюючи участь у громадських ініціативах без фізичних обмежень та створюючи дружнє середовище для всіх. У довгостроковій перспективі робота хабу сприяє формуванню позитивного іміджу переселенців як повноцінних членів громади**,** які можуть вносити свій вклад у розвиток регіону через власні навички, досвід та ідеї [3].

Не менш важливим елементом інклюзії є інтеграція ВПО у локальний ринок праці, що сприяє їхній економічній незалежності та зміцненню фінансової стійкості громад. За даними урядових програм, передбачено підтримку бізнес-ініціатив, перепідготовку та стимулювання підприємництва серед ВПО, що одночасно сприяє створенню нових робочих місць і розвитку місцевої економіки. Передбачено надання підтримки ВПО та українцям, які повернулись додому, молоді, жінкам та іншим членам громад Сумської, Чернігівської та Київської областей у навчанні задля підвищення професійного рівня та збільшення їх шансів на працевлаштування – 500 осіб отримають ваучери на суму до 1 000 євро на освітні / професійні курси підвищення кваліфікації [4].

Громадські та соціальні проєкти також відіграють ключову роль у соціально-культурній інтеграції, сприяють розвитку підприємництва серед переселенців та налагодженню соціальних зв'язків з місцевими мешканцями. У контексті інклюзії значну роль відіграють і центри адаптації та інтеграції, створені в деяких містах, де ВПО можуть отримати різноманітні соціальні послуги: юридичну допомогу, психологічну підтримку, консультації з пошуку роботи та адміністративні послуги в одному місці.

У результаті інтеграційних зусиль ВПО не лише адаптуються до нових

умов, але й стають активними учасниками розвитку територіальних громад, що позитивно впливає на їхню соціально-економічну динаміку. Включення переселенців у громадські процеси робить громади більш гнучкими, креативними та здатними швидше відновлюватися після кризових викликів. Для сталого регіонального розвитку важливо, аби інтеграція ВПО не залишалася тимчасовою соціальною допомогою, а стала частиною місцевих стратегій розвитку, що посилює соціальну згуртованість, розширює економічні можливості та робить місцеві громади більш життєздатними в умовах дії режиму воєнного стану та післявоєнного відновлення.

1. EY Entrepreneur of the Year. Тимчасовий дім. У яких регіонах України найбільше внутрішніх переселенців і як зросла їх кількість у Києві – інфографіка NV. URL: https://nv.ua/ukr/ukraine/events/vpo-v-ukrajini-skilki-pereselenciv-u-kiyevi-ta-v-regionah-ukrajini-stanom-na-2025-novini-ukrajini-50561277.html
2. Платформа Рад ВПО. ЗаРади ВПО. URL: https://radyvpo.org.ua/rady-vpo/
3. UNDP. У Мукачеві запрацював Інтеграційний хаб для переселенців. URL: https://www.undp.org/uk/ukraine/press-releases/u-mukachevi-zapratsyuvav-intehratsiynyy-khab-dlya-pereselentsiv
4. GOV.UA. 20 мільйонів євро підтримки для ВПО, українців, які повернулися додому, та приймаючих громад трьох постраждалих від війни областей. URL: https://www.kmu.gov.ua/news/20-milioniv-ievro-pidtrymky-dlia-vpo-ukraintsiv-shcho-povernulys-dodomu-ta-pryimaiuchykh-hromad-trokh-postrazhdalykh-vid-viiny-oblastei

КОМАРНІЦЬКА ЛЮДМИЛА, к.філол.н,
доцент кафедри психології, реабілітації та адаптації,
Навчально-реабілітаційний заклад вищої освіти
Кам'янець-Подільський державний інститут», м. Кам'янець-Подільський

КОМПЕТЕНТНІСНА ПІДГОТОВКА ФАХІВЦІВ СОЦІАЛЬНО-ГУМАНІТАРНОЇ СФЕРИ В УМОВАХ ІНКЛЮЗИВНОГО ОСВІТНЬОГО СЕРЕДОВИЩА

Сучасні соціальні трансформації, зростання соціальної різноманітності та розвиток інклюзивної освіти зумовлюють необхідність підготовки фахівців соціально-гуманітарної сфери, які володіють високим рівнем професійних компетентностей і здатні ефективно працювати в умовах інклюзивного освітнього середовища. Інклюзивна освіта спрямована на забезпечення рівного доступу до якісної освіти для всіх здобувачів, зокрема осіб з особливими освітніми потребами, що вимагає від фахівців нових професійних знань, умінь та ціннісних орієнтацій.

У цьому контексті особливого значення набуває компетентнісний підхід, який орієнтує освітній процес не лише на засвоєння теоретичних знань, а й на формування здатності застосовувати їх у практичній діяльності. Компетентнісний підхід розглядається як один із ключових напрямів модернізації сучасної освіти та підготовки конкурентоспроможних фахівців.

Проблеми професійної підготовки майбутніх фахівців у контексті інклюзивної освіти досліджували такі науковці, як О. Мартинчук, С. Миронова, С. Архипова та інші.

На думку дослідників, підготовка фахівців соціономічних спеціальностей до роботи в умовах інклюзії передбачає формування інклюзивної компетентності, що включає знання про особливості розвитку осіб з особливими потребами, навички організації освітнього процесу та здатність до міжпрофесійної взаємодії [2, с. 39].

Одним із провідних напрямів модернізації сучасної освіти є компетентнісний підхід, оскільки він орієнтує освітній процес на формування у здобувачів освіти здатності ефективно діяти у професійних і соціальних ситуаціях. На відміну від традиційної знаннєвої моделі навчання, компетентнісний підхід спрямований не лише на засвоєння теоретичних знань, а й на формування практичних умінь, навичок, ціннісних орієнтацій і досвіду діяльності, що забезпечують готовність майбутнього фахівця до виконання професійних обов'язків [1, с. 409].

У сучасних умовах підготовка фахівців соціально-гуманітарної сфери потребує формування комплексу професійних компетентностей, які дозволяють ефективно взаємодіяти з різними соціальними групами, зокрема з особами з особливими освітніми потребами. Професійна компетентність майбутнього спеціаліста розглядається як інтегративна характеристика особистості, що включає систему знань, умінь, навичок, професійних установок, морально-

етичних цінностей та здатність застосовувати їх у практичній діяльності.

Особливе значення у підготовці фахівців соціально-гуманітарної сфери мають такі компетентності:

- соціально-комунікативна компетентність, що передбачає здатність до ефективної взаємодії з різними категоріями населення;
- психолого-педагогічна компетентність, яка включає знання особливостей психічного розвитку людини та принципів організації освітнього процесу;
- інклюзивна компетентність, що передбачає готовність до роботи з особами з особливими освітніми потребами;
- етична компетентність, яка відображає дотримання професійних цінностей, толерантності та гуманістичних принципів у професійній діяльності.

Формування зазначених компетентностей можливе лише за умови інтеграції теоретичної підготовки з практичною діяльністю, що забезпечує розвиток професійної мобільності, здатності до саморозвитку та адаптації до змін соціального середовища [4, с. 141].

Надзвичайно важливою складовою сучасної освітньої системи є інклюзивне освітнє середовище, яке спрямоване на забезпечення рівного доступу до якісної освіти для всіх здобувачів. Основною ідеєю інклюзії є створення таких умов, за яких кожна людина незалежно від стану здоров'я, соціального статусу або індивідуальних особливостей має можливість реалізувати свій освітній потенціал.

У цьому контексті зростає роль фахівців соціально-гуманітарної сфери, які забезпечують психолого-педагогічний та соціальний супровід осіб з особливими освітніми потребами. Вони виступають посередниками між освітнім середовищем, сім'єю, громадою та іншими соціальними інститутами, сприяючи соціальній інтеграції та адаптації особистості.

Дослідники наголошують, що підготовка майбутніх фахівців до роботи в умовах інклюзії повинна передбачати формування інклюзивної компетентності, яка включає знання про особливості розвитку та навчання осіб з особливими освітніми потребами, уміння організовувати інклюзивне освітнє середовище, а також готовність до міждисциплінарної співпраці з іншими фахівцями [3, с. 56].

Інклюзивне освітнє середовище сприяє формуванню у майбутніх фахівців важливих професійних якостей, серед яких: емпатія, толерантність, соціальна відповідальність, здатність до командної роботи та готовність до професійного самовдосконалення. Крім того, досвід взаємодії з різними категоріями здобувачів освіти дозволяє майбутнім спеціалістам краще розуміти соціальні потреби суспільства та ефективніше реагувати на сучасні соціальні виклики.

Важливою складовою професійної підготовки фахівців соціально-гуманітарної сфери є формування інклюзивної компетентності. Вона розглядається як комплексна характеристика особистості, що включає знання про принципи інклюзивної освіти, практичні навички організації інклюзивного навчання та готовність до взаємодії з різними учасниками освітнього процесу.

Структура інклюзивної компетентності включає декілька взаємопов'язаних

компонентів:

1. Когнітивний компонент, що передбачає знання нормативно-правових основ інклюзивної освіти, особливостей розвитку осіб з інвалідністю та сучасних методик їх навчання і підтримки.

2. Діяльнісний компонент, який включає практичні вміння організовувати освітній процес з урахуванням індивідуальних потреб здобувачів освіти, використовувати адаптовані методи та технології навчання.

3. Ціннісно-мотиваційний компонент, що відображає позитивне ставлення до ідеї інклюзії, готовність до професійної взаємодії та прагнення до соціальної справедливості.

Формування інклюзивної компетентності потребує застосування сучасних педагогічних технологій, зокрема інтерактивного навчання, тренінгових занять, моделювання професійних ситуацій та участі студентів у волонтерських і соціальних проєктах.

Ефективність підготовки майбутніх фахівців соціально-гуманітарної сфери значною мірою залежить від організації освітнього процесу та використання інноваційних педагогічних технологій. У зв'язку з цим важливими напрямами удосконалення компетентнісної підготовки є:

1. Оновлення змісту освітніх програм. Освітні програми мають враховувати сучасні тенденції розвитку інклюзивної освіти та включати дисципліни з інклюзивної педагогіки, спеціальної психології, соціальної роботи й психосоціальної підтримки.

2. Використання інтерактивних методів навчання. Тренінги, дискусії, рольові ігри, кейс-методи та проєктне навчання сприяють формуванню практичних навичок і розвитку критичного мислення.

3. Посилення практичної підготовки. Проходження практики у закладах інклюзивної освіти, соціальних службах і реабілітаційних центрах дає студентам можливість отримати досвід роботи з різними категоріями клієнтів.

4. Розвиток міжпрофесійної співпраці. Підготовка фахівців має передбачати формування навичок командної роботи між педагогами, психологами, соціальними та медичними працівниками.

5. Використання цифрових освітніх технологій. Інформаційно-комунікаційні технології розширюють можливості інклюзивного навчання, забезпечуючи доступ до ресурсів і підтримуючи індивідуалізацію освітнього процесу.

Реалізація зазначених напрямів сприятиме підготовці фахівців, здатних ефективно працювати в умовах інклюзивного освітнього середовища та забезпечувати якісний психолого-соціальний супровід різних категорій населення.

Отже, компетентнісна підготовка фахівців соціально-гуманітарної сфери в умовах інклюзивного освітнього середовища є важливим напрямом модернізації сучасної освіти. Реалізація компетентнісного підходу сприяє формуванню професійних компетентностей, необхідних для роботи з різними

соціальними групами та забезпечення ефективного функціонування інклюзивного освітнього простору.

1. Мартинчук О. В. Підготовка фахівців до інклюзивного навчання дітей з особливими потребами на основі компетентнісного підходу як наукова проблема. Вища освіта України у контексті інтеграції до європейського освітнього простору. 2015. № 7 (35). С. 408-416.
2. Миронова С. Компетентнісний підхід до реалізації методів підготовки майбутніх фахівців спеціальної освіти. Inclusion and Diversity. 2025. Вип. 5. С. 38-41
3. Пелех Ю., Філоненко М., Шевців З. Теоретико-методична підготовка майбутніх фахівців соціономічних спеціальностей до роботи в умовах інклюзії в освіті: формування інклюзивної компетентності. Молодь і ринок. 2023. Вип. 1. С. 53-57.
4. Удич З. І. Ресурсна складова інклюзивної компетентності педагогічного працівника загальноосвітнього закладу. Педагогічні науки: зб. наук. пр. Херсон: ХДУ; Гельветика, 2019. Вип. LXXXVIII. С. 137-143.

КУЛІШ ІННА, к.держ.упр., с.н.с.,
с.н.с. відділу регіональної екологічної політики та природокористування
ДУ «Інститут регіональних досліджень ім. М.І. Долішнього НАН України»

ПРОБЛЕМА ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ СОЦІАЛЬНОЇ ІНКЛЮЗІЇ У СФЕРІ ОСВІТИ НА ГІРСЬКИХ ТЕРИТОРІЯХ

Гірські території характеризуються специфічними соціально-економічними умовами, що відзначаються низькою щільністю населення та обмеженим розвитком інфраструктури. Віддаленість населених пунктів і нестача ресурсів ускладнюють жителям цих місцевостей доступ до освітніх і соціальних послуг. Зазначені особливості зумовлюють необхідність застосування адаптованих та інноваційних підходів до розвитку територіальних громад і забезпечення належного рівня якості життя їх мешканців.

Діти та молодь у віддалених регіонах часто мають поганий доступ до освітніх ресурсів і позашкільних форм діяльності. Недостатній розвиток сучасної інфраструктури, зокрема, транспортного сполучення послює імовірність соціальної ізоляції. Обмежена інституційна підтримка, у свою чергу, стримує формування необхідних навичок і компетентностей. За відсутності системних заходів перелічені чинники сприяють поглибленню соціальної нерівності та ускладнюють інтеграцію молоді, що проживає у цих місцевостях, у суспільне життя.

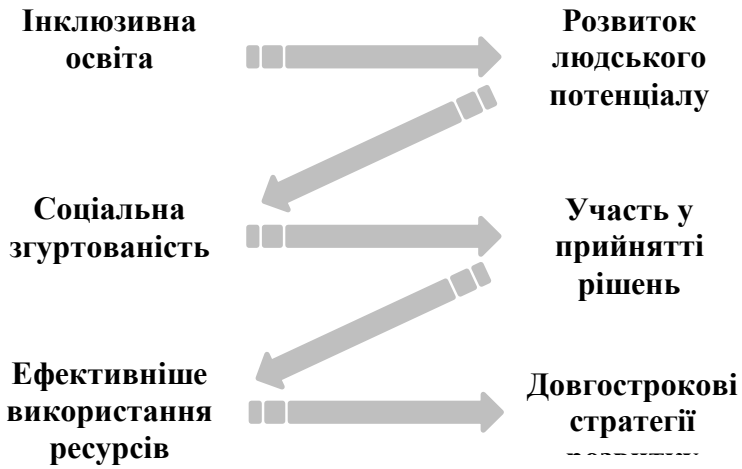


Рис. 1. **Схема взаємозв'язку між інклюзивною освітою і розвитком територіальних громад**

Джерело: розроблено автором

У таких умовах інклюзивна освіта виступає важливим чинником розвитку людського потенціалу та зміцнення соціальної згуртованості територіальної громади (рисунок 1), оскільки забезпечує рівний доступ до формування знань, компетентностей і соціальних навичок для всіх груп населення. Розширення освітніх можливостей сприяє підвищенню освітнього рівня мешканців, їх конкурентоспроможності на ринку праці та здатності до участі в суспільних процесах. Спільне навчання дітей, які проживають у різних соціально-економічних та просторових умовах гірських територій формує культуру

взаємодії, толерантності та взаємної відповідальності, що зміцнює горизонтальні зв'язки в громаді.

Залученість громадян до освітнього середовища підвищує їхню громадянську активність і готовність брати участь у процесах ухвалення рішень на місцевому рівні. За таких умов планування розвитку громади відбувається з урахуванням ширшого спектра потреб і ресурсів, що сприяє підвищенню ефективності їх використання. Таким чином, інклюзивні освітні практики формують інституційні та соціальні передумови для стратегічного й довгострокового розвитку територіальної громади. Завдяки цьому створюються передумови економічної стабільності, соціальної справедливості та збереження локальної ідентичності.

Соціальна інклюзія в освіті передбачає гарантування рівного доступу до якісних освітніх можливостей для всіх здобувачів освіти незалежно від їхніх соціальних чи територіальних характеристик. Вона орієнтована на усунення бар'єрів, що обмежують повноцінну участь дітей і молоді в освітньому процесі. При цьому важливим компонентом є адаптація освітніх програм, методик і ресурсного забезпечення відповідно до різноманітних освітніх потреб.

Такий підхід забезпечує формування умов для гармонійного розвитку та повноцінної інтеграції кожного учасника освітнього середовища незалежно від місця проживання, соціального статусу чи індивідуальних потреб. У контексті гірських територій реалізація цієї мети безпосередньо пов'язана з подоланням просторових та інфраструктурних обмежень, що істотно впливають на доступність освітніх послуг.

Демографічна розрідженість населення, значна віддаленість населених пунктів від закладів освіти, складний рельєф місцевості та недостатній розвиток транспортної інфраструктури означають наявність проблеми фізичного доступу дітей до навчальних закладів. За таких умов територіальний чинник стає одним із ключових бар'єрів реалізації права на освіту, особливо для учнів із малих і віддалених сіл.

З метою мінімізації зазначених диспропорцій в Україні було ініційовано впровадження державної програми «Шкільний автобус», спрямованої на забезпечення рівного доступу до якісної загальної середньої освіти для учнів, які проживають у сільській місцевості. Необхідність реалізації цієї програми була офіційно задекларована та закріплена Розпорядженням Кабінету Міністрів України (2003 р.) [1], яким її включено до орієнтовного плану розгляду ключових питань соціально-економічної політики у межах виконання Програми діяльності Кабінету Міністрів України на 2003–2004 роки.

Першим практичним кроком у реалізації зазначеної ініціативи став проєкт, що передбачав виділення 50 тис. грн Рівненській сільській раді Любомльського району Волинської області на придбання шкільного автобуса. Відповідне фінансування було здійснено згідно з Розпорядженням Кабінету Міністрів України (2004 р.), воно визначало обсяги фінансового забезпечення проєктів – переможців Всеукраїнського конкурсу програм розвитку місцевого

самоврядування у 2003 році [2]. На початковому етапі автобус виконував виключно функцію організованого підвезення школярів до закладів освіти, однак у подальшому така практика набула системного характеру та стала важливим інструментом державної політики у сфері забезпечення територіальної доступності освіти.

Реалізація програми «Шкільний автобус» продемонструвала, що транспортна мобільність є суттєвим елементом освітньої інфраструктури, особливо в умовах гірських і малонаселених територій, де оптимізація мережі закладів освіти без належного транспортного забезпечення може поглиблювати соціальну нерівність.

Проблема кадрового забезпечення сільських гірських шкіл є однією з найбільших перешкод у забезпеченні рівного доступу до якісної освіти. Віддаленість населених пунктів знижує привабливість працевлаштування в таких закладах для молодих фахівців. Низька наповнюваність класів і оптимізація мережі освітніх установ зумовлюють нестабільне педагогічне навантаження, що часто позначається на результатах навчання. Додатковим чинником виступають обмежені можливості підвищення кваліфікації та участі в методичних заходах. Здебільшого навіть наявність дистанційної форми участі (підключення онлайн) не вирішує проблеми, адже повноцінне використання часто обмежується технічними чинниками, зокрема нестабільним інтернет-зв'язком, недостатнім рівнем цифрового забезпечення та браком відповідних навичок. Невисокий рівень матеріального стимулювання і відсутність належного житлового забезпечення також стримують залучення кадрів. Обмежена фінансова спроможність громад ускладнює реалізацію довгострокових програм підтримки педагогічних працівників. Сукупність зазначених чинників формує стійку кадрову нестабільність, що потребує комплексних управлінських рішень на державному та місцевому рівнях.

Отже, забезпечення соціальної інклюзії у сфері освіти на гірських територіях потребує комплексного підходу, що поєднує подолання просторових бар'єрів, розвиток транспортної та цифрової інфраструктури й зміцнення кадрового потенціалу закладів освіти. Територіальна ізольованість у поєднанні з інституційними обмеженнями формує ризики поглиблення соціальної нерівності, що вимагає системних управлінських рішень на державному та місцевому рівнях. Реалізація інклюзивних освітніх практик є ключовою передумовою забезпечення рівного доступу до якісної освіти та сталого розвитку гірських громад.

1. Про забезпечення виконання Програми діяльності Кабінету Міністрів України : розпорядження Кабінету Міністрів України від 11.06.2003 р. № 327-р. *Верховна Рада України.* URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/327-2003-%D1%80#Text (дата звернення: 16.02.2026).
2. Про забезпечення фінансування реалізації проектів та виконання програм переможців Всеукраїнського конкурсу проектів та програм розвитку місцевого самоврядування у 2003 році : розпорядження Кабінету Міністрів України від 04.03.2004 р. № 103-р. *Верховна Рада України.* URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/103-2004-%D1%80#Text (дата звернення: 16.02.2026).

КУШНІР ЛІЛІЯ здобувач освіти І курсу,
НЕСТЕРУК ГАЛИНА, викладач циклової комісії фінансів, обліку і оподаткування
ВСП «Хмельницький торговельно-економічний фаховий коледж ДТЕУ», м. Хмельницький

ЗАСТОСУВАННЯ КОМПЕТЕНТНІСНОГО ПІДХОДУ В ІНКЛЮЗИВНІЙ ОСВІТІ ТА ПІДГОТОВЦІ СУЧАСНИХ ФАХІВЦІВ

У сучасних умовах розвитку суспільства освіта відіграє важливу роль у формуванні професійних та особистісних якостей майбутніх фахівців. Одним із ключових напрямів модернізації освіти є впровадження компетентнісного підходу, який спрямований не лише на засвоєння теоретичних знань, а й на формування практичних умінь, навичок та здатності застосовувати отримані знання у реальних життєвих ситуаціях [1, с. 42].

Компетентнісний підхід передбачає розвиток у студентів таких якостей, як критичне мислення, відповідальність, здатність працювати в команді, комунікаційні навички та готовність до постійного саморозвитку. Саме ці компетентності дозволяють майбутнім фахівцям ефективно працювати в умовах швидких змін сучасного світу та сприяють їхній конкурентоспроможності на ринку праці [2, с. 67].

Особливого значення компетентнісний підхід набуває в умовах розвитку інклюзивної освіти. Дана освіта передбачає створення рівних можливостей для навчання всіх здобувачів освіти, незалежно від їхніх індивідуальних особливостей, фізичних можливостей чи соціального становища. Такий підхід сприяє формуванню толерантності, взаємоповаги та соціальної відповідальності у студентському середовищі [3, с. 95].

Підготовка фахівців для сталого розвитку також тісно пов’язана з формуванням відповідних компетентностей. Сучасні спеціалісти повинні розуміти важливість раціонального використання ресурсів, екологічної відповідальності та соціальної справедливості. Освіта має формувати у студентів здатність приймати рішення, які сприятимуть економічному, соціальному та екологічному розвитку суспільства [4, с. 118].

Для кращого розуміння ефективності компетентнісного підходу розглянемо умовне порівняння двох моделей навчання.

1. Традиційний підхід до навчання. Коли студенти здебільшого отримують теоретичні знання з підручників та лекцій. Основна увага приділяється запам’ятовуванню інформації та її відтворенню під час іспитів. У результаті випускники можуть добре знати теорію, але інколи мають труднощі з її практичним застосуванням.

2. Компетентнісний підхід до навчання. Під час навчання студенти беруть участь у практичних завданнях, проєктній діяльності, групових обговореннях та вирішенні реальних ситуацій. Такий підхід дозволяє не лише засвоювати знання, а й формувати практичні навички, розвивати комунікацію

та здатність працювати в команді.

Дане порівняння свідчить, що компетентнісний підхід дозволяє підготувати більш адаптованих та конкурентоспроможних фахівців, які готові до викликів сучасного ринку праці.

Отже, впровадження компетентнісного підходу в умовах розвитку інклюзивної освіти є важливим напрямом модернізації освітньої системи. Такий підхід сприяє формуванню професійних і соціальних компетентностей, розвитку особистості та підготовці фахівців, здатних забезпечувати сталий розвиток суспільства.

1. Кремень В. Г. Філософія освіти : підручник. Київ : Грамота, 2018. 416 с.
2. Пометун О. І. Компетентнісний підхід у сучасній освіті. Київ : Освіта, 2017. 192 с.
3. Колупаєва А. А. Інклюзивна освіта : навчальний посібник. Київ : Педагогічна думка, 2019. 320 с.
4. Биков В. Ю. Сучасні моделі розвитку освіти. Київ : Академія, 2016. 256 с.
5. Міністерство освіти і науки України. Офіційний сайт: https://mon.gov.ua

ЛЕГА ОЛЬГА, к.е.н., доцент, професор кафедри обліку і оподаткування
ПРИЙДАК ТЕТЯНА, к.е.н., доцент, доцент кафедри обліку і оподаткування
ЯЛОВЕГА ЛЮДМИЛА, к.е.н., доцент, доцент кафедри обліку і оподаткування
Полтавський державний аграрний університет, м. Полтава

SOFT SKILLS ЯК СКЛАДОВА ПІДГОТОВКИ ФАХІВЦІВ З ОБЛІКУ ТА ОПОДАТКУВАННЯ

В умовах сучасних змін у податковому законодавстві, стрімкого розвитку цифрових технологій та глобалізації економіки, фахівці з обліку та оподаткування стикаються з новими викликами. Успішність роботи таких фахівців вже не залежить лише від технічних знань, але й від здатності ефективно взаємодіяти з клієнтами, колегами та контролюючими органами, приймати обґрунтовані рішення в умовах нестабільності, а також адаптуватися до швидко змінюваного середовища. Зокрема, важливість soft skills, таких як комунікація, критичне мислення, управління часом та етика, постійно зростає, оскільки вони дозволяють фахівцям працювати не лише з інформацією, але й з людьми.

Враховуючи важливість взаємодії з різними групами осіб та організаціями, розвиток соціально-емоційних навичок, таких як емоційний інтелект, здатність до самоуправління і стресостійкість, є критично важливим для ефективного виконання професійних обов'язків. Тому підготовка фахівців з обліку і оподаткування повинна бути комплексною, поєднуючи технічну підготовку з розвитком soft skills, що забезпечить високий рівень професіоналізму та конкурентоспроможності на ринку праці.

У рамках підготовки фахівців з обліку і оподаткування у ПДАУ, одними з основних компонентів є «. Вони формують фундаментальні знання та навички – табл. 1 - для ефективного застосування податкових норм та ведення обліку в умовах сучасного економічного середовища.

Таблиця 1 - **Перелік ЗК, СК і ПР при опануванні навчальних дисциплін «Основи оподаткування» та «Облік і звітність в оподаткуванні»***

ЗК, СК, ПР	Основи оподаткування	Облік і звітність в оподаткуванні
ЗК	ЗК01. Здатність вчитися і оволодівати сучасними знаннями.	ЗК03. Здатність працювати в команді
		ЗК04.Здатність працювати автономно
	ЗК08. Знання та розуміння предметної області та розуміння профдіяльності.	
СК	СК04. Застосовувати знання права та податкового законодавства в практичній діяльності суб'єктів господарювання.	СК03. Здатність до відображення інформації про господарські операції суб'єктів господарювання в фінансовому та управлінському обліку, їх систематизації, узагальнення у звітності та інтерпретації для задоволення інформаційних потреб осіб, що приймають рішення.
		СК08. Ідентифікувати та оцінювати ризики

ЗК, СК, ПР	Основи оподаткування	Облік і звітність в оподаткуванні
		недосягнення управлінських цілей суб'єкта господарювання, недотримання ним законодавства та регулювання діяльності, недостовірності звітності, збереження й використання його ресурсів.
ПР	ПР02. Розуміти місце і значення облікової, аналітичної, контрольної, податкової та статистичної систем в інформаційному забезпеченні користувачів обліково-аналітичної інформації у вирішенні проблем в сфері соціальної, економічної і екологічної відповідальності підприємств.	
	ПР03. Визначати сутність об'єктів обліку, аналізу, контролю, аудиту, оподаткування та розуміти їх роль і місце в господарській діяльності.	
	ПР05. Володіти методичним інструментарієм обліку, аналізу, контролю, аудиту та оподаткування господарської діяльності підприємств.	ПР03. Визначати сутність об'єктів обліку, аналізу, контролю, аудиту, оподаткування та розуміти їх роль і місце в господарській діяльності.
		ПР04. Формувати й аналізувати фінансову, управлінську, податкову і статистичну звітність підприємств та правильно інтерпретувати отриману інформацію для прийняття управлінських рішень.
		ПР06. Розуміти особливості практики здійснення обліку, аналізу, контролю, аудиту та оподаткування діяльності підприємств різних форм власності, організаційно-правових форм господарювання та видів економічної діяльності.
		ПР07. Знати механізми функціонування бюджетної і податкової систем України та враховувати їх особливості з метою організації обліку, вибору системи оподаткування та формування звітності

*узагальнено на підставі [3]

Вивчення зазначених дисциплін сприяє розвитку не лише професійних компетентностей, але й формуванню soft skills – табл. 2, які є необхідними для ефективної роботи майбутніх фахівців в умовах сучасного динамічного середовища.

Таблиця 2 - **Розвиток soft skills при вивченні навчальних дисциплін «Основи оподаткування» та «Облік і звітність в оподаткуванні»***

Soft Skills	Опис	Компетентності, що сприяють розвитку
Основи оподаткування		
Критичне мислення	Здатність оцінювати, аналізувати інформацію, формулювати обґрунтовані висновки, брати до уваги різні аспекти.	ЗК01, СК04, ПР02

Soft Skills	Опис	Компетентності, що сприяють розвитку
Аналітичні здібності	Уміння збирати, структурувати та аналізувати інформацію для прийняття обґрунтованих рішень.	СК04, ПР03, ПР05
Здатність до стратегічного мислення	Уміння планувати і передбачати наслідки рішень, враховуючи перспективи та можливі зміни в майбутньому.	ЗК08, СК04, ПР03
Ефективне прийняття рішень	Здатність швидко та правильно вибирати варіанти рішення у складних ситуаціях.	ПР03, ПР05
Комунікація та співпраця	Вміння працювати в команді, чітко та переконливо передавати інформацію.	ЗК01, СК04, ПР02
Конфліктне управління	Вміння вирішувати спірні питання та конструктивно підходити до розв'язання проблем, що виникають.	ЗК08, СК04, ПР02
Увага до деталей	Здатність помічати важливі моменти та не пропускати дрібниці в складних ситуаціях.	СК04, ПР05
Фінансова грамотність	Розуміння основних фінансових інструментів і вміння працювати з ними в різних сферах діяльності.	СК04, ПР05
Емоційний інтелект	Здатність розпізнавати власні емоції та емоції інших людей, що допомагає ефективно спілкуватися і працювати в команді.	ЗК01, СК04
Облік і звітність в оподаткуванні		
Комунікація та співпраця	Вміння ефективно взаємодіяти з колегами, керівництвом, клієнтами та іншими зацікавленими сторонами; вміння вести переговори та обговорення.	ЗК03, СК03, ПР02
Аналіз та критичне мислення	Здатність до глибокого аналізу фінансових показників, податкових змін, обробки та інтерпретації даних для прийняття правильних рішень.	ЗК04, СК08, ПР04.
Управлінські та лідерські навички	Способи організації робочих процесів, управління командою, делегування обов'язків і прийняття важливих рішень у ситуаціях невизначеності.	ПР06, СК03
Самоорганізація та тайм-менеджмент	Здатність ефективно організовувати свій час, правильно планувати та розставляти пріоритети для виконання різних завдань, враховуючи терміни подачі звітності.	ЗК04, СК08.
Робота з інформацією та здатність до навчання	Вміння ефективно знаходити, аналізувати та використовувати нову інформацію, що стосується змін у законодавстві та податкових вимогах.	ЗК01, ПР03
Етичні навички та відповідальність	Розуміння важливості етики в податковій звітності, відповідальність за достовірність поданих даних та за дотримання податкового законодавства.	ЗК08, СК08

*узагальнено на підставі [3]

Враховуючи важливість професійної підготовки фахівців з обліку та оподаткування, розвиток soft skills стає невід'ємною частиною освітнього процесу. У сучасних умовах навчання з орієнтацією на професіоналізм у галузі

податкового обліку важливі не лише теоретичні знання, а й здатність ефективно комунікувати, працювати в команді, адаптуватися до змінних умов і приймати обґрунтовані управлінські рішення. Включення цих навичок у навчальні програми підвищує якість освіти та готує студентів до реальних професійних викликів. Тому розвиток soft skills у майбутніх фахівців є важливим елементом підготовки, що допомагає створити конкурентоспроможних і адаптивних спеціалістів у сфері обліку та оподаткування.

1. Дем'янишина О. А. Важливість soft skills у підготовці фахівців з обліку і оподаткування. *Вісник освіти та науки*. 2022. № 6. 98-113. URL: http://perspectives.pp.ua/index.php/vno/article/view/3284/3299.
2 Лега О. В, Канцедал Н. А., Прийдак Т. Б., , Яловега Л. В., Красота О. Г. Вимоги до професійних та особистих якостей фахівців для забезпечення податкової безпеки підприємства. *Ефективна економіка*. 2024. № 6. URL: https://www.nayka.com.ua/index.php/ee/article/view/4018/4053
3. ОПП Облік і оподаткування першого (бакалаврського) рівня вищої освіти за спеціальністю 071 Облік і оподаткування галузь знань 07 Управління та адміністрування. URL: https://www.pdau.edu.ua/sites/default/files/node/14152/22221oppoo2024zizminamy.pdf.

МАЩЕНКО ВАЛЕРІЯ, здобувачка вищої освіти
Науковий керівник – **ГРІДІН ОЛЕКСАНДР,** к.е.н., доцент,
доцент кафедри менеджменту, бізнесу і адміністрування,
Державний біотехнологічний університет, м. Харків

УПРАВЛІННЯ КАР'ЄРОЮ В УМОВАХ ЦИФРОВІЗАЦІЇ

У сучасному світі цифровізація стала ключовим чинником трансформації професійної діяльності та управління кар'єрою. Швидкий розвиток інформаційних технологій, автоматизація процесів та впровадження штучного інтелекту змінюють традиційні підходи до планування кар'єрного росту і створюють нові вимоги до компетенцій фахівців. Професійний успіх наразі залежить не лише від спеціалізованих знань, а й від здатності адаптуватися до цифрового середовища, здобувати нові навички через онлайн-платформи та ефективно використовувати цифровий інструментарій у своїй діяльності. У результаті ринок праці стає більш динамічним, а конкурентоспроможність працівника визначається рівнем його цифрової компетентності [1].

Цифровізація радикально змінює кар'єрні перспективи, створюючи нові вимоги до компетенцій та професійного розвитку. Основними чинниками є: технологічні (автоматизація, штучний інтелект, дистанційна робота та цифрові платформи); економічні (високий попит на цифрові навички та доступ до онлайн-освіти); соціальні та освітні (необхідність постійного навчання та розвитку); психологічні (готовність до змін та самоменеджмент). Працівники, які постійно удосконалюють технічні й соціальні навички та адаптуються до змін, отримують конкурентні переваги на сучасному ринку праці. Також для ефективного кар'єрного росту необхідний розвиток цифрових компетенцій, включаючи роботу з інформаційними платформами, аналітичними інструментами та онлайн-сервісами навчання. Онлайн-платформи, такі як Coursera, Prometheus чи LinkedIn Learning, стають важливими інструментами управління кар'єрою, дозволяючи здобувати нові навички та сертифікати [4].

Цифровізація управління персоналом передбачає використання сучасних цифрових інструментів, платформ та електронного документообігу для оптимізації роботи з трудовими ресурсами та підвищення ефективності організації. Запровадження таких технологій сприяє кращій взаємодії всередині підприємства, підсилює мотивацію працівників і спрощує комунікаційні процеси. Автоматизація рутинних завдань зменшує навантаження на кадрові служби, підвищує продуктивність та мінімізує помилки, пов'язані з ручною обробкою даних. Цифрові рішення також забезпечують економію часу і ресурсів, дозволяючи зосередитися на стратегічних цілях бізнесу. Окрім цього, цифрові технології покращують управління талантами – роблять підбір, адаптацію та навчання персоналу більш персоналізованими, забезпечують швидкий зворотний зв'язок, а також розширюють можливості для впровадження дистанційного формату роботи [2-3].

Статистика свідчить, що більшість світових компаній вже використовують

штучний інтелект для покращення HR-процесів, підвищення продуктивності та оновлення підходів до управління персоналом. Практика провідних корпорацій, таких як Microsoft і IBM, демонструє ефективність цифрових рішень у HR: аналітичні платформи на основі ШІ дозволяють об'єднувати дані про співробітників, приймати обґрунтовані управлінські рішення, автоматизувати підбір кадрів, навчання й кар'єрне консультування та значно скорочувати витрати [2; 4].

Розглянемо переваги та виклики цифровізації, оскільки саме вони визначають загальну ефективність її впливу на професійну діяльність та управління кар'єрою. Цифровізація створює значні переваги для розвитку кар'єри та управління персоналом, проте водночас супроводжується низкою викликів, які мають враховувати як організації, так і працівники [5].

До переваг цифровізації відносять [2-4]:

– підвищення ефективності HR-процесів через автоматизацію рутинних завдань та зменшення кількості помилок;

– розширення можливостей професійного розвитку завдяки доступу до онлайн-освіти, цифрових платформ і персоналізованих навчальних траєкторій;

– покращення внутрішньої комунікації та взаємодії між працівниками через цифрові інструменти;

– можливість дистанційної роботи та гнучких форматів зайнятості, що сприяє балансу між роботою і життям;

– підвищення якості управління талантами завдяки аналітичним системам та штучному інтелекту, які дозволяють приймати обґрунтовані кадрові рішення.

У той же час наявні певні виклики цифровізації, а саме [2-4]:

– потреба у постійному оновленні цифрових компетенцій, що вимагає часу, ресурсів і високої готовності до навчання;

– ризик професійного вигорання через надмірну цифрову навантаженість та постійну онлайн-доступність;

– нерівний доступ до цифрових технологій, що може створювати дисбаланс між працівниками;

– загрози кібербезпеки та необхідність захисту персональних даних;

– можливість витіснення певних професій автоматизованими системами, що підсилює невпевненість працівників у майбутньому.

Такий підхід дозволяє комплексно оцінити вплив цифровізації на кар'єрний розвиток і кадрове управління, підкреслюючи її значний потенціал та одночасно акцентуючи на важливості подолання пов'язаних із нею труднощів [3].

Висновок. Цифровізація суттєво трансформує професійну діяльність і систему управління кар'єрою, створюючи нові вимоги до компетенцій працівників та змінюючи підходи до організації роботи. У сучасних умовах успіх фахівця залежить від здатності адаптуватися до цифрового середовища, опановувати нові технології, використовувати онлайн-платформи для навчання

та ефективно працювати з цифровими інструментами. Для організацій цифровізація відкриває можливості оптимізувати HR-процеси, підвищити продуктивність, покращити управління талантами та приймати більш обґрунтовані рішення завдяки аналітичним системам і штучному інтелекту. Досвід провідних компаній підтверджує, що цифрові технології забезпечують значні переваги, проте їх впровадження супроводжується викликами, такими як потреба у постійному розвитку компетенцій, ризики цифрового перевантаження та необхідність захисту даних. Тому цифровізація виступає водночас і потужним ресурсом розвитку, і чинником, що потребує усвідомленої адаптації з боку працівників та роботодавців, формуючи нову модель кар'єрного зростання в умовах динамічних технологічних змін.

1. Hridin Oleksandr. Personnel mobility as a key factor for successful career development in modern organizations. *Scientific Exploration: Bridging Theory and Practice*: Proceedings of the 5th International Scientific and Practical Conference (October 20-22, 2025 Berlin, Germany). Berlin, Germany: European Open Science Space, 2025, pp. 127-131. DOI: https://doi.org/10.70286/eoss-20.10.2025.004 URL: https://www.eoss-conf.com/wp-content/uploads/2025/10/DOI-Hridin.pdf
2. Грідін О.В. Загальні тенденції та характерні аспекти digital-трансформації сфери HR-менеджменту. *Електронне наукове фахове видання «Східна Європа: економіка, бізнес та управління»*. 2023. № 3 (40). С. 10-18. DOI: https://doi.org/10.32782/easterneurope.40-2 URL: http://easterneurope-ebm.in.ua/journal/40_2023/4.pdf
3. Грідін О.В. Трансформація HR-процесів через впровадження digital-технологій: ключові аспекти та основні передумови. *Економіка та суспільство*. 2025. № 71. DOI: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-71-21
URL: https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/5472
4. Дяків О., Шушпанов Д., Прохоровська С., Островерхов В., Коцур А., Хлиповка О. Цифрова трансформація в управлінні персоналом: виклики та можливості. *Економічний аналіз*. 2024. Том 34. № 4. С. 213-238. DOI: https://doi.org/10.35774/econa2024.04.213 URL: https://www.econa.org.ua/index.php/econa/article/download/6207/6565657507
5. Коваль Н.В., Федосєєв М.М. Удосконалення системи управління кар'єрою персоналу підприємства в умовах дефіциту кадрів. *Економіка та суспільство*. 2024. Вип. 70. DOI: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-70-45
URL: https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/5309/5252

МЕЛЬНИК НАТАЛЯ, здобувач вищої освіти
Науковий керівник - **КУРЕПІН ВЯЧЕСЛАВ**, к.е.н, доцент,
доцент кафедри методики професійного навчання,
Миколаївський національний аграрний університет, м. Миколаїв

СТАЛИЙ РОЗВИТОК ЯК ОРІЄНТИР МОДЕРНІЗАЦІЇ ПРОФЕСІЙНОГО НАВЧАННЯ

Сталій розвиток суспільства задає вектор збалансованого поєднання економічного зростання, соціального добробуту та збереження довкілля. Саме він є визначальним орієнтиром модернізації професійної освіти. Екологічні проблеми, глобалізація підіймає освіту на новий рівень ключових значень. Вона є інструментом формування нової системи цінностей і підготовки фахівців, здатних діяти відповідально та ефективно в умовах невизначеності. За принципами сталого розвитку професійна освіта забезпечує, як підготовку кваліфікованих кадрів, так й сприятиме формуванню свідомого громадянина, здатного оцінювати наслідки своєї діяльності для суспільства та довкілля.

В таких умовах традиційні підходи до навчання не повною мірою відповідають сучасним викликам, необхідна переорієнтація освітніх систем. При підготовці фахівців забезпечується розвиток критичного мислення, уміння аналізувати складні процеси та приймати обґрунтовані рішення з урахуванням довгострокових наслідків. Формування компетентностей виходять за межі вузькопрофесійних знань, вони охоплюють екологічну свідомість, соціальну відповідальність, економічне мислення, здатність до інновацій. Така переорієнтація здатна готувати фахівців нового покоління [1, с. 81], які здатні за короткий строк адаптуватися до змін, забезпечити гармонійний розвиток суспільства в цілому.

Освічені та компетентні майбутні фахівці повинні вміти оптимізувати виробничі процеси, впроваджувати принципи ресурсозбереження [2, с. 153]. Високий рівень освіченості створює передумови для ефективного функціонування всіх секторів економіки, інноваційних технологій та підвищенню конкурентоспроможності національного ринку праці. Якість професійної освіти формує збалансований кадровий потенціал, розвиває усвідомлення відповідальності за наслідки професійної діяльності.

Соціальний аспект якості професійного освіти виявляється через її вплив на рівень зайнятості населення, розширення можливостей соціальної мобільності та скорочення соціальної нерівності. Якість освіти відкриває можливості для професійного розвитку, самореалізації та підвищення добробуту громадян [3, с. 112]. Освіта виступає важливим фактором формування громадянської відповідальності, культури соціальної взаємодії та толерантності, що становити необхідні передумови забезпечення соціальної стабільності та консолідації суспільства. У цьому контексті особливу увагу набуває розвиток м'яких навичок, зокрема комунікативної компетентності, здатності до командної роботи, критичного мислення та готовності до

безперервного навчання.

Професійна освіта формує здатність у суспільства адаптуватися до глобальних змін, зокрема цифровізації, автоматизації та трансформації ринку праці. Якісна освіта забезпечує формування здатності до оперативного засвоєння знань та технологій, гнучкої адаптації до змін та активної участі у розробленні інноваційних рішень. Це створює умови не лише для підтримання стабільного розвитку, а й для формування підґрунтю довгострокового поступу суспільства.

Ключовим елементом сучасної професійної освіти, яка повинна відповідати вимогам сталого розвитку та швидкозмінному соціально-економічному середовищу є орієнтація освітнього процесу на розвиток критичного мислення, відповідальності та здатності до прийняття ефективних рішень. Академічних знань при формуванні нової системи цінностей і підготовки фахівців вже недостатньо [4, с. 75]. Майбутні фахівці усвідомлюючи вплив своєї діяльності на колектив, організацію та суспільство в цілому розвивають компетентності, які допомагають аналізувати інформацію, оцінювати достовірність джерел, ідентифікувати проблеми та прогнозувати наслідки різних варіантів дій.

Під час навчання здобувачі освіти навчаються критично мислити, порівнювати альтернативи, оцінювати ризики та приймати обґрунтовані рішення навіть у ситуаціях обмеженої інформації або під тиском часу. Важливою складовою є розвиток особистісної відповідальності. Освітній процес, організований відповідно до зазначеного принципу, сприяє активній командній взаємодії здобувачів освіти та формуванню в них компетентностей у сфері конструктивного обговорення, аргументації та колективного прийняття рішень, що є необхідною умовою ефективної професійної діяльності.

Орієнтація освітнього процесу на розвиток критичного мислення та здатності до прийняття рішень сприяє формуванню у здобувачів стратегічного підходу до розв'язання складних завдань, підвищує їхню гнучкість та адаптивність у професійній діяльності. Водночас вона стимулює розвиток інноваційного потенціалу, забезпечуючи здатність молоді генерувати нестандартні рішення, впроваджувати нові методи роботи та ефективно реагувати на трансформації у професійному та соціальному середовищі.

Зрозуміло, заклади професійної освіти повинні комплексно оновити навчальну інфраструктуру, матеріально-технічну базу та освітні технології, створити сприятливі умови для формування у молоді творчого потенціалу та стимулювання їхньої готовності до інноваційної діяльності. Модернізація освітнього середовища забезпечує інтеграцію сучасних методів навчання та практико-орієнтованих завдань. Формування мотивувального та динамічного освітнього середовища сприяє розвитку креативності, критичного мислення, здатності до автономного прийняття рішень та адаптації до змін, що становить необхідну основу підготовки фахівців нового покоління.

Одним із ключових факторів підвищення якості професійного освіти

виступає розвиток партнерства між закладами освіти та роботодавцями. Стейкхолдерство забезпечує системну взаємодію між освітньою сферою та реальним сектором економіки. Взаємодія з роботодавцями дозволяє формувати зміст підготовки фахівців відповідно до актуальних та перспективних потреб ринку праці. Така співпраця забезпечує практичну спрямованість навчального процесу, сприяє обновленню освітніх стандартів. Важливою складовою партнерства є залучення роботодателей до розроблення освітніх програм, оцінювання результатів навчання та формування професійних компетентностей, що відповідають сучасним вимогам виробництва та сфери послуг.

Інтеграція практичного досвіду в освітній процес через організацію стажувань, виробничої практики, дуальної освіти та участі фахівців-практиків у викладанні сприяє набуттю здобувачами освіти реального досвіду професійної діяльності, формуванню прикладних навичок та розумінню специфіки майбутньої професії. Необхідною умовою забезпечення гнучкості та адаптивності освітньої системи є узгодження освітніх програм за потребами ринку праці. Результат - підвищення рівня готовності молоді до працевлаштування, скорочення періоду адаптації на робочому місці.

Отже, орієнтиром модернізації професійної освіти є переорієнтація освітнього процесу на компетентнісний підхід. Модернізація професійної освіти на засадах сталого розвитку створює передумови для гармонійного поєднання інноваційних технологій навчання та посилення практичної підготовки, що сприяє підвищенню якості освіти та її відповідності потребам сучасного ринку праці.

1. Іваненко В. С. Інтеграція молоді в систему освіти держав ЄС в умовах військової агресії проти України // Інтеграція вищої юридичної освіти України з європейським освітнім простором – виклики внутрішньої безпеки під час воєнного стану : матеріали з Міжнародної науково-практичної конференції, Ломжа-Харків, 15.02.2023 р. / за ред. П. Поніхтера, З. Шарлович. Ломжа : MANS w Łomży, 2023. С. 80-82. URL:https://dspace.mnau.edu.ua/jspui/handle/123456789/12946.
2. Курепін В. М. Розвиток та інтеграція цифрових технологій у професійній освіті: стратегічний підхід. Актуальні проблеми формування творчого потенціалу майбутніх фахівців в умовах цифрової педагогіки : матеріали всеукраїнської науково-методичної конференції (м. Харків, 4 грудня 2025 р.). Харків : Комунальне підприємство «Міська друкарня», 2025. С. 150-154. https://dspace.mnau.edu.ua/jspui/handle/123456789/22986.
3. Курепін В. М. Історія аграрної професійної освіти України. Актуальні питання історії науки і техніки : матеріали 24-ї Всеукраїнської наукової конференції (м. Київ, 9-10 жовтня 2025 р.). Київ : Центр пам'яткознавства НАН України і УТОПІК, 2025 С 110-113. URL:https://dspace.mnau.edu.ua/jspui/handle/123456789/22427.
4. Іваненко В. Вплив євроінтеграційних процесів на роль студентського самоврядування // Молодь, наука, бізнес : матеріали Всеукр. інтер.-конф. здоб.вищ.освіти і мол.учених, 5-6 жовтня 2022 р., м. Миколаїв. Миколаїв : МНАУ, 2022. С. 73-77. URL:https://dspace.mnau.edu.ua/jspui/handle/123456789/11859.

МОСІЙЧУК ДАРИНА, БОРИСОВ ОЛЕКСАНДР, здобувачі вищої освіти
Науковий керівник – **ГРІДІН ОЛЕКСАНДР,** к.е.н., доцент,
доцент кафедри менеджменту, бізнесу і адміністрування,
Державний біотехнологічний університет, м. Харків

МОТИВАЦІЯ ЯК КЛЮЧОВИЙ ЧИННИК ЕФЕКТИВНОЇ АДАПТАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ В УМОВАХ АГРАРНОГО ВИРОБНИЦТВА

Мотивація є фундаментальним чинником, що визначає ефективність процесу адаптації персоналу в організаціях, зокрема в аграрному секторі. Вона виступає як система внутрішніх і зовнішніх стимулів, що спонукає працівника до активного засвоєння професійних навичок, інтеграції в колектив та виконання виробничих завдань. У процесі адаптації мотивація забезпечує швидке залучення працівника до виробничого середовища, формує позитивне ставлення до організаційних цінностей, сприяючи розвитку професійних компетенцій.

Особлива роль мотивації полягає у поєднанні матеріальних і нематеріальних стимулів, що враховують індивідуальні потреби працівників та специфіку виконуваної роботи. В аграрних підприємствах, де праця часто має фізичну інтенсивність та сезонну нестабільність, правильно побудована мотиваційна система стає ключовим інструментом підвищення продуктивності, швидкої інтеграції нових співробітників та зміцнення командної взаємодії. Таким чином, мотивація виступає не лише засобом стимулювання працівника, а й стратегічним елементом HR-менеджменту, що забезпечує ефективну адаптацію та довгострокову продуктивність організації [1; 4].

Мотиваційні процеси на аграрних підприємствах мають низку специфічних особливостей, обумовлених технологічною та сезонною специфікою виробництва, фізичною інтенсивністю праці та високою залежністю від природно-кліматичних умов. У таких умовах мотивація персоналу потребує поєднання матеріальних стимулів, зокрема премій за продуктивність і компенсацій за складність робіт, з нематеріальними чинниками, такими як визнання результатів, розвиток професійних навичок та соціальна підтримка колективу [1-2].

Особливе значення мають адаптовані мотиваційні механізми для нових та сезонних працівників, які забезпечують швидку інтеграцію у виробничий процес та формують готовність до оперативного реагування на виробничі виклики. В умовах аграрного сектору ефективна мотивація сприяє підвищенню продуктивності, стабільності кадрового складу та розвитку корпоративної культури, що робить її ключовим чинником успішної адаптації та довгострокового розвитку підприємства [4].

У контексті аграрного виробництва ефективна адаптація персоналу значною мірою залежить від застосування специфічних методів та інструментів мотивації, спрямованих на швидке опанування професійних навичок та інтеграцію у виробничий процес. До таких інструментів належать програми

наставництва та менторства, які дозволяють поєднати навчання на робочому місці з практичним закріпленням компетенцій, а також системи короткострокових стимулів, що враховують сезонну інтенсивність праці та результативність виконання технологічних операцій [1; 4].

Ключовим методом є диференціація мотиваційних заходів залежно від рівня досвіду та специфіки завдань: новачки отримують акцент на підтримку та навчання, а досвідчені працівники – на визнання результатів та розширення зон відповідальності. Додатково використовуються інструменти нематеріальної мотивації, такі як внутрішнє визнання, корпоративні навчальні заходи та командні активності, що сприяють формуванню професійної ідентичності та залученості. Такий комплексний підхід дозволяє забезпечити не лише швидку адаптацію, а й стійкий розвиток мотиваційного потенціалу працівників, підвищуючи продуктивність та стабільність кадрів у специфічних умовах аграрного виробництва [4].

Мотиваційні процеси на аграрних підприємствах тісно взаємопов'язані із зовнішніми чинниками, які визначають умови праці та стратегічні пріоритети підприємств. В умовах сучасного аграрного сектору такі чинники охоплюють економічну нестабільність, зміни кліматичних умов, коливання ринкових цін на продукцію та сировину, законодавчі трансформації, а також соціальні та демографічні виклики. Кожен із цих чинників прямо чи опосередковано впливає на мотивацію персоналу, оскільки формує очікування працівників щодо винагороди, умов праці та перспектив розвитку [1].

Особливу увагу необхідно приділити впливу війни в Україні, яка створює комплексні ризики для аграрного виробництва та кадрового потенціалу підприємств. Війна призводить до масової трудової міграції, руйнування логістичних ланцюгів, нестабільності фінансових потоків та збільшення ризиків для безпеки працівників. У таких умовах традиційні мотиваційні механізми, зокрема матеріальні стимули, не завжди спрацьовують ефективно. Працівники потребують додаткової психологічної підтримки, стабільності та відчуття соціальної захищеності, що стає ключовим чинником збереження мотивації та залученості [3; 5].

Кліматичні та технологічні особливості аграрного виробництва також формують специфіку мотиваційних процесів. Нестійкі погодні умови, сезонність робіт та високі фізичні навантаження вимагають гнучких мотиваційних систем, які поєднують матеріальні, нематеріальні та соціальні стимули. Наприклад, у періоди інтенсивних польових робіт ефективними є додаткові премії та заохочення за продуктивність, а під час навчання або освоєння нових технологій – визнання досягнень, кар'єрні перспективи та наставництво [1].

Перспективи розвитку мотиваційних процесів у сучасних умовах полягають у застосуванні адаптивних стратегій, що враховують зовнішні виклики та індивідуальні потреби працівників. Це включає інтеграцію психологічної підтримки, цифрових інструментів комунікації, гнучких схем

винагород та можливостей для професійного зростання навіть у кризових умовах. Особлива увага приділяється формуванню «м'яких» компетенцій, таких як стресостійкість, командна взаємодія та здатність до прийняття рішень у нестандартних ситуаціях, що дозволяє персоналу зберігати ефективність і продуктивність під час зовнішніх потрясінь.

Висновок. Отже, ефективна мотивація в сучасних умовах вимагає комплексного підходу, який поєднує матеріальні та нематеріальні стимули, психологічну підтримку та розвиток адаптивних компетенцій, забезпечуючи тим самим стабільність персоналу, високу продуктивність і довгостроковий розвиток агропідприємств.

1. Грідін О.В. Удосконалення мотиваційного механізму в сільськогосподарських підприємствах: збалансування економічних інтересів та потреб працівників. *Економіка та суспільство*. 2024. Вип. 68. DOI: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-68-71 URL: https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/4940/4883
2. Грідін О.В., Заїка С.О., Заїка О.В. Актуальні аспекти та перспективні напрями удосконалення систем мотивації персоналу. *Економіка та суспільство*. 2022. Вип. 42. DOI: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-42-37
URL: https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/1649/1586
3. Дергалюк Б.В., Шлагов В.Д. Управління персоналом на підприємствах у ситуації нестабільності та війни: виробничі та соціальні фактори. *Ефективна економіка*. 2024. № 5. DOI: https://doi.org/10.32702/2307-2105.2024.5.27
URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2024_5_29
4. Зелінська Г.О., Процишин А.В. Адаптація персоналу підприємства: сутність та основні чинники. *Молодий вчений*. 2018. № 10(1). С. 334-337. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/molv_2018_10(1)__81
5. Перчук О.В., Вовченко Р.С. Управління персоналом підприємств в умовах ризиків та загроз війни: соціальні та виробничо-економічні чинники і пріоритети. *Ефективна економіка*. 2024. № 3. DOI: http://doi.org/10.32702/2307-2105.2024.3.32 URL: https://nayka.com.ua/index.php/ee/article/view/3325/3361

ОНОКІЄНКО ТЕТЯНА, здобувачка вищої освіти
Науковий керівник – **ГРІДІН ОЛЕКСАНДР,** к.е.н., доцент, доцент кафедри менеджменту, бізнесу і адміністрування,
Державний біотехнологічний університет, м. Харків

МЕХАНІЗМИ ПЛАНУВАННЯ КАР'ЄРИ В ОРГАНІЗАЦІЯХ

У сучасних умовах боротьби за талановитих фахівців особливого значення набуває системна робота з розвитку та утримання персоналу. Саме механізми планування кар'єри виступають ключовим інструментом узгодження індивідуальних прагнень співробітників із стратегічними цілями організації, забезпечуючи формування лояльного та високоефективного кадрового резерву.

Планування кар'єри як система цілеспрямованих заходів, спрямованих на визначення та реалізацію кар'єрних шляхів співробітників, є важливою складовою системи управління персоналом. Планування кар'єри – це двосторонній процес, що включає діяльність як організації (кар'єрний менеджмент), так і самого працівника. З боку організації це систематична діяльність з виявлення потенціалу співробітників, формування для них можливих шляхів професійного розвитку та надання необхідної підтримки (навчання, ротація, наставництво) [5].

Основні цілі планування кар'єри [1-3]:

– для організації полягають у забезпеченні потреби у кваліфікованих кадрах, формуванні кадрового резерву, підвищенні продуктивності праці, зміцненні лояльності персоналу, зниженні витрат на зовнішній рекрутинг, підтримці позитивної корпоративної культури;

– для працівника полягають в отриманні ясності щодо професійних перспектив, реалізації особистого потенціалу, підвищенні рівня доходів і соціального статусу, задоволенні від роботи.

Таким чином, ефективна система планування кар'єри створює синергетичний ефект, де задоволеність співробітника прямо впливає на досягнення стратегічних цілей компанії.

Практична реалізація системи планування кар'єри в організації ґрунтується на комплексі взаємопов'язаних інструментів та процедур, які формують її механічну основу [4]. Ці механізми можна розглядати як ланки єдиного ланцюга, спрямованого на трансформацію потенціалу співробітника в реальні результати для бізнесу. Їх ефективність визначається не лише технічною досконалістю кожного окремого інструменту, а передусім їх системністю, узгодженістю та інтеграцією в загальну стратегію управління людськими ресурсами.

Механізми планування кар'єри виконують специфічні функції на різних етапах кар'єрного циклу працівника (таблиця). Умовно їх можна поділити на чотири ключові категорії, що відповідають основним управлінським завданням: діагностиці та оцінці, розвитку та навчанню, організації просування і мотивації та комунікації [4]. Успіх залежить від послідовного застосування цих

механізмів: наприклад, результати ассесмент-центру мають безпосередньо впливати на зміст індивідуального плану розвитку, а його виконання – бути основним критерієм для включення до кадрового резерву або призначення на нову посаду в рамках внутрішнього рекрутингу.

Таблиця 1 - **Основні механізми планування кар'єри в організаціях**

Група механізмів	Конкретні інструменти (методи)	Сутність та призначення
Оцінні та діагностичні	Ассесмент-центр, психологічне тестування, метод «360 градусів», кар'єрні інтерв'ю	Оцінка поточних компетенцій, потенціалу, сильних сторін та зон розвитку працівника для визначення відповідних кар'єрних траєкторій
Розвивальні та навчальні	Індивідуальні плани розвитку (ІПР), наставництво (Mentoring), коучинг (Coaching), програми стажування та ротації, корпоративні тренінги та семінари	Безпосередня підготовка співробітника до майбутніх ролей через набуття нових знань, навичок та досвіду
Управлінські та організаційні	План кар'єрного просування, система внутрішнього рекрутингу, моделі подвійної (багатовекторної) кар'єри, прозорі критерії підвищення	Формалізація правил просування, створення вакантних можливостей та альтернативних шляхів зростання (експертний, управлінський, проєктний)
Мотиваційно-комунікаційні	Кар'єрне консультування, публікація вакансій, програми визнання досягнень, розвиток корпоративної культури	Забезпечення інформованості співробітників, підтримка їх мотивації та створення довіри до системи кар'єрного менеджменту.

Найбільш ефективним є комплексне застосування механізмів з різних груп. Наприклад, результати ассесмент центру стають основою для формування індивідуального плану розвитку (ІПР), який реалізується через наставництво та ротацію, а успішне виконання ІПР є прямим критерієм для внутрішнього рекрутингу на вакантну керівну посаду.

Ефективне функціонування механізмів планування кар'єри залежить від створення сприятливого організаційного середовища. Першою ключовою умовою є інтеграція з бізнес-стратегією [3]. Цілі розвитку персоналу мають прямо випливати з цілей компанії, а кадровий резерв формуватися під конкретні стратегічні потреби. По-друге, необхідна активна участь та приклад керівництва. Топ-менеджери та лінійні керівники мають брати безпосередню участь у наставництві, кар'єрних бесідах та лобіюванні системи розвитку, демонструючи її значення власним прикладом. По-третє, система має ґрунтуватися на партнерстві та добровільності. Організація надає інструменти та можливості, але відповідальність за управління кар'єрою лежить на співробітникові [2]. Це вимагає його активної позиції та саморефлексії. По-четверте, обов'язковою є прозорість і справедливість

Висновок. Отже, механізми планування кар'єри виступають системним інструментом, що забезпечує стратегічну взаємодію між цілями організації та професійними прагненнями співробітників. Ефективне їх впровадження, що ґрунтується на стратегічній інтеграції, активній ролі керівництва, партнерстві з працівником, прозорості та системності, дозволяє трансформувати індивідуальний потенціал у конкурентну перевагу компанії. В результаті організація отримує лояльний, мотивований та висококваліфікований кадровий резерв, що є основою для сталого зростання та довгострокового успіху на ринку.

1. Hridin Oleksandr. Personnel mobility as a key factor for successful career development in modern organizations. *Scientific Exploration: Bridging Theory and Practice*: Proceedings of the 5th International Scientific and Practical Conference (October 20-22, 2025 Berlin, Germany). Berlin, Germany: European Open Science Space, 2025, pp. 127-131. DOI: https://doi.org/10.70286/eoss-20.10.2025.004 URL: https://www.eoss-conf.com/wp-content/uploads/2025/10/DOI-Hridin.pdf
2. Євченко В.В., Тереняк Л.В. Професійна кар'єра: роль самоефективності та самоактуалізації у кар'єрному просуванні. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2025. № 89. С. 270-276. DOI: https://doi.org/10.18664/btie.89.330748 URL: http://btie.kart.edu.ua/article/view/330748/320133
3. Коваль Н.В., Федосєєв М.М. Удосконалення системи управління кар'єрою персоналу підприємства в умовах дефіциту кадрів. *Економіка та суспільство*. 2024. Вип. 70. DOI: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-70-45 URL: https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/5309/5252
4. Літинська В.А. Управління кар'єрою персоналу: навчальний посібник. Хмельницький: Цюпак А.А., 2015. 187 с.
5. Лозовецька В.Т. Професійна кар'єра особистості в сучасних умовах: монографія. Київ : 2015. 279 с.

САФАРОВА АННА, к.е.н.,
Волинський національний університет імені Лесі Українки, м. Луцьк

ПІДГОТОВКА ФАХІВЦІВ З ОБЛІКУ І ОПОДАТКУВАННЯ В УМОВАХ ПЕРЕХОДУ ДО ЕКОНОМІКИ СТАЛОГО РОЗВИТКУ

Сучасна глобальна економіка перебуває в стадії трансформації, де концепція сталого розвитку стає центральним елементом стратегічного управління. Це зумовлює фундаментальні зміни в системі обліку та оподаткування. Традиційна модель бухгалтерського обліку, зосереджена виключно на ретроспективній фінансовій інформації та максимізації прибутку, більше не задовольняє потреби стейкголдерів.

Сьогодні фахівець з обліку і оподаткування має трансформуватися з «реєстратора господарських операцій» у «менеджера сталого капіталу». Це означає перехід від вузькоспеціалізованих навичок до інтегрованого мислення, що охоплює екологічні, соціальні та управлінські аспекти (ESG – Environmental, Social, Governance). Підготовка таких кадрів має базуватися на розумінні того, що фінансова стійкість підприємства прямо залежить від його екологічної відповідальності та соціальної інклюзивності.

Досвід підготовки висококваліфікованих фахівців, компетентних у питаннях втілення вимог сталого розвитку в економічну діяльність описує у своїй праці Динька П. К. Зокрема, він зазначає, що навчальний процес у ННІ ЕЕМ спрямований на системне становлення еколого-економічної компетентності студентів. Вона розглядається як синтез фахових знань, екоцентричного світогляду та етичних цінностей, що дозволяють випускнику ефективно працювати та розвиватися у професійному середовищі. Ключовим завданням цієї підготовки є розвиток еколого-економічного мислення, яке стає фундаментом сучасної професійної свідомості фахівця [1, с. 31].

Колектив авторів [2] у своєму дослідженні стверджує, що сучасний бухгалтер – це вже не просто фахівець із цифр, а ESG-експерт та аналітик, чия роль зміщується від фіксації минулого до моделювання сталого майбутнього. Головні вектори змін включають: оцифрування нефінансових показників (екологія, соціальна сфера, управління), що стає таким же обов'язковим, як і облік грошових коштів; перехід на стандарти IFRS S1 та IFRS S2 забезпечує прозорість бізнесу для іноземного капіталу та міжнародних донорів; бухгалтер стає бізнес-партнером, який через інтегровану звітність безпосередньо впливає на ESG-рейтинг та інвестиційну привабливість компанії.

Хорошилова І. О., розглядаючи питання підготовки фахівців з обліку та оподаткування, теж звертає увагу на те, що вимоги до сучасного бухгалтера та аудитора трансформуються. Фахівець повинен розуміти різницю між національними та міжнародними підходами до оцінки активів і зобов'язань, повинен володіти високим рівнем аналітичного мислення та здатністю пояснювати фінансові результати через призму міжнародних стандартів для залучення капіталу [3, с. 344].

Як бачимо, сьогоднішня кваліфікація в обліку визначається здатністю поєднувати фінансову точність із вимірюванням соціального та екологічного капіталу підприємства

Саме тому ключовим напрямом підготовки фахівців є опанування методології нефінансової звітності. Облік сталого розвитку вимагає розширення об'єктів обліку, до яких тепер відносяться:

- природний капітал: облік викидів парникових газів, споживання водних ресурсів, використання енергії з відновлюваних джерел;
- людський та соціальний капітал: витрати на навчання персоналу, забезпечення гендерної рівності, інвестиції в охорону праці та розвиток місцевих громад;
- інтелектуальний капітал: нематеріальні активи, що виникають в результаті інновацій у сфері «зелених» технологій.

Програми навчання повинні включати вивчення міжнародних стандартів, таких як GRI (Global Reporting Initiative), SASB (Sustainability Accounting Standards Board) та новітніх стандартів IFRS S1 та S2, розроблених Радою з міжнародних стандартів сталого розвитку (ISSB). Фахівець має вміти не просто збирати дані, а проводити їх верифікацію та забезпечувати порівнянність нефінансових показників із фінансовими результатами.

Оподаткування у 2026 році остаточно закріпилося як головний інструмент стимулювання сталого розвитку. Підготовка фахівців має враховувати наступні тренди:

1. Екологічні податки та збори: поглиблене вивчення механізмів справляння податку на вуглець (Carbon Tax). Важливим аспектом є підготовка до роботи з CBAM (Carbon Border Adjustment Mechanism) – механізмом транскордонного вуглецевого коригування, що критично важливо для підприємств-експортерів.

2. Податкове стимулювання інвестицій: фахівці повинні вміти ідентифікувати та застосовувати податкові пільги для енергоефективних проєктів, інвестицій у циркулярну економіку та використання відновлюваної енергії.

3. Податкова прозорість як елемент ESG: сучасна корпоративна етика виключає агресивне податкове планування. Майбутніх бухгалтерів вчать формувати політику «відповідальної сплати податків», що є частиною соціального внеску бізнесу.

Сталий розвиток неможливий без прозорих даних, що забезпечується цифровими технологіями. У навчальні плани необхідно впроваджувати наступні модулі:

- Blockchain для сталого розвитку: використання розподілених реєстрів для підтвердження етичності ланцюгів постачання та автентичності «зелених» сертифікатів;
- Big Data та предиктивна аналітика: аналіз великих масивів даних для прогнозування екологічних ризиків та їхнього впливу на фінансову стійкість

підприємства у довгостроковій перспективі;

- ERP-системи з ESG-модулями: практичні навички роботи у програмному забезпеченні, що дозволяє автоматично агрегувати дані про споживання ресурсів та викиди в режимі реального часу.

Підготовка фахівців має базуватися на Кодексі етики професійних бухгалтерів, але з розширеним фокусом на суспільний інтерес. Професійне судження бухгалтера тепер включає оцінку кліматичних ризиків як суттєвих факторів, що впливають на оцінку активів та зобов'язань (наприклад, знецінення активів, що не відповідають екологічним нормам).

Здобувачі освіти мають розуміти концепцію «потрійного критерію» (Triple Bottom Line): People, Planet, Profit. Тільки збалансований підхід до цих трьох складників забезпечує життєздатність бізнесу в довгостроковій перспективі.

Підготовка кадрів потребує синергії між академічною освітою та професійною сертифікацією. Програми мають бути гармонізовані з вимогами таких організацій, як ACCA, CIMA та IFAC, які вже інтегрували питання сталого розвитку у свої кваліфікаційні вимоги. Зокрема, це практико-орієнтоване навчання (впровадження кейсів на прикладі реальних ESG-звітів провідних компаній), міждисциплінарний підхід (залучення фахівців з екології, права та інженерії до викладання облікових дисциплін для формування системного погляду на проблему).

Отже, підготовка фахівців з обліку і оподаткування для сталого розвитку – це не просто додавання нового освітнього компонента в навчальний план. Це фундаментальна перебудова світогляду майбутніх фахівців з обліку і оподаткування. Сучасний бухгалтер стає ключовою фігурою, яка забезпечує довіру між бізнесом, суспільством та державою, перетворюючи екологічні та соціальні виклики на стратегічні можливості для економічного зростання.

1. Динька П. К. Економічна освіта і наука в НЛТУ України: здобутки, проблеми та перспективи. *Scientific Bulletin of UNFU*. 2019. № 29 (10), С. 30-33. URL: https://doi.org/10.36930/40291005

2. Фатенок-Ткачук, А. О., Сафарова, А. Т., Кулинич, М. Б., & Куцин, А. М. Трансформація компетентнісного профілю фахівця з обліку і оподаткування в умовах цифровізації бізнес-середовища. *Актуальні питання економічних наук*. 2026. № 20. URL: https://doi.org/10.5281/zenodo.18923755

3.Хорошилова І. О. Підготовка фахівців з обліку і оподаткування та набуття ними професійних компетентностей. *Актуальні проблеми освітньо-виховного процесу та шляхи їх вирішення в умовах сучасних викликів* : зб. наук. пр. за матеріалами Всеукр. конф. з проблем вищої освіти і науки, 15 листоп. 2024 р. Харків. нац. автомоб.-дор. ун-т. Харків, 2024. С. 343–346. URL: https://dspace.khadi.kharkov.ua/server/api/core/bitstreams/1e2e5a5d-50dc-410e-8650-62579425b54d/content

СВІТЛАК ІРИНА, доктор юридичних наук, професор,
професор кафедри правознавства і гуманітарних дисциплін,
Вінницький навчально-наукового інститут економіки
Західноукраїнського національного університету, м. Вінниця

КОМПЕТЕНТНІСНИЙ ПІДХІД У ПІДГОТОВЦІ ФАХІВЦІВ У СФЕРІ ПСИХІЧНОГО ЗДОРОВ'Я

Сучасні умови розвитку українського суспільства, зумовлені наслідками повномасштабної війни та підвищеним рівнем психоемоційного навантаження на населення, спричиняють істотне зростання потреби у психологічній та психосоціальній допомозі. У цьому контексті особливої актуальності набуває не лише формування ефективного нормативно-правового забезпечення діяльності фахівців у сфері психічного здоров'я, а й забезпечення належного рівня їх професійної підготовки на засадах компетентнісного підходу.

Прийняття Закону України «Про систему охорони психічного здоров'я» [1] стало важливим кроком у напрямі інституціоналізації відповідної сфери, визначивши організаційно-правові та соціально-економічні засади її функціонування. Водночас сучасний стан правового регулювання та практики надання психологічної допомоги свідчить про наявність низки системних проблем, пов'язаних із недостатньою стандартизацією професійних вимог до фахівців.

Зокрема, стрімке зростання кількості надавачів психологічних послуг, серед яких значну частину становлять особи без належної професійної освіти та кваліфікації, актуалізує питання якості та безпеки таких послуг. Тривала відсутність ефективних механізмів сертифікації, ліцензування та контролю за професійною діяльністю призводила до підвищених ризиків для отримувачів допомоги.

У зв'язку з цим особливого значення набуває впровадження компетентнісного підходу у підготовці фахівців у сфері психічного здоров'я.

В п. 13 ч. 1 ст. 1 Закону України «Про вищу освіту» компетентність визначена як: «…здатність особи успішно соціалізуватися, навчатися, провадити професійну діяльність, яка виникає на основі динамічної комбінації знань, умінь, навичок, способів мислення, поглядів, цінностей, інших особистих якостей..» [2].

Отож застосування компетентнісного підходу при підготовці фахівців передбачає формування інтегрованих професійних компетентностей, необхідних для роботи в умовах підвищених психосоціальних ризиків, кризових ситуацій та постконфліктного відновлення. Такий підхід забезпечує здатність фахівців ефективно реагувати на виклики воєнного часу, сприяти психосоціальній реабілітації населення та інтегруватися у систему сталого розвитку, орієнтовану на збереження психічного здоров'я як важливої складової людського капіталу.

Сучасні трансформаційні процеси у системі охорони здоров'я України, а

також суттєве зростання потреб населення у психологічній та психосоціальній підтримці зумовлюють об'єктивну необхідність розширення кадрового потенціалу та інституціоналізації нових професій у сфері психічного здоров'я. У цьому контексті особливого значення набуває інтеграція до системи охорони здоров'я фахівців із вищою немедичною освітою, які здійснюють психологічну допомогу та духовну опіку, зокрема клінічних психологів, психотерапевтів і капеланів у сфері охорони здоров'я.

Доцільність запровадження таких професій обумовлена потребою у формуванні мультидисциплінарного підходу до надання допомоги у сфері психічного здоров'я, що відповідає сучасним міжнародним стандартам організації медико-психологічної допомоги. У більшості країн ЄС система психічного здоров'я функціонує на засадах міждисциплінарної взаємодії фахівців різного профілю - лікарів-психіатрів, клінічних психологів, психотерапевтів, соціальних працівників, духовних радників та інших спеціалістів, що забезпечує комплексний підхід до лікування та психосоціальної реабілітації пацієнтів.

Базовою передумовою набуття статусу фахівця у сфері психічного здоров'я є здобуття відповідної вищої освіти. Законодавство передбачає, що такі спеціалісти повинні мати освіту другого (магістерського) рівня у галузі знань «Охорона здоров'я» або «Медицина» за відповідними спеціальностями, зокрема «Медична психологія», «Медична та психологічна реабілітація», «Медицина» або «Педіатрія». Освітня підготовка формує фундаментальні знання з медико-біологічних та психологічних дисциплін, що є необхідною умовою для здійснення професійної діяльності у сфері психічного здоров'я, яка передбачає роботу з особами, що мають психічні, психосоматичні та поведінкові розлади.

Наступним елементом формування професійної компетентності є вимога щодо проходження інтернатури та спеціалізації за відповідним напрямом діяльності. Зокрема, для лікарів-психологів передбачено проходження інтернатури за спеціальністю «Медична психологія», а для лікарів-психотерапевтів – інтернатури за однією з медичних спеціальностей з подальшою спеціалізацією у сфері психотерапії. Така багаторівнева система професійної підготовки забезпечує формування практичних навичок діагностики, профілактики та лікування психічних і психосоматичних розладів, а також сприяє інтеграції медичних та психологічних підходів у процесі надання допомоги пацієнтам.

Нещодавнє прийняття Постанови КМУ від 04.03.2026 р. № 288 «Питання сертифікації та безперервного професійного розвитку фахівців у сфері психічного здоров'я» має системоутворююче значення для модернізації національної системи підготовки та професійної діяльності відповідних фахівців. Постанова формує інституційні засади впровадження єдиних підходів до сертифікації та безперервного професійного розвитку, що є необхідною умовою забезпечення якості та безпеки надання психологічної та

психосоціальної допомоги.

Особлива актуальність прийняття цієї постанови зумовлена необхідністю реалізації компетентнісного підходу у підготовці фахівців у сфері психічного здоров'я. Йдеться про перехід від формального підтвердження освітнього рівня до системної оцінки професійних компетентностей, здатності фахівців ефективно діяти в умовах підвищених психосоціальних ризиків, кризових ситуацій та воєнних викликів. Впровадження механізмів сертифікації та безперервного професійного розвитку сприяє формуванню фахівців нового типу - мобільних, адаптивних та орієнтованих на практичний результат.

В умовах повномасштабної війни та подальшого повоєнного відновлення значення сформована впродовж 2025 року нормативна база у сфері охорони психічного здоров'я забезпечує підготовку фахівців, здатних ефективно реагувати на масові психотравмуючі фактори, сприяти психосоціальній реабілітації населення та відновленню людського потенціалу держави. Окрім того, спеціальне законодавство у цій сфері відповідає концепції сталого розвитку, оскільки спрямоване на зміцнення психічного здоров'я як ключової складової соціальної стійкості та якості життя населення.

Важливим напрямом удосконалення нормативно-правового регулювання професійної діяльності у сфері психічного здоров'я є запровадження ефективних механізмів атестації та сертифікації фахівців, що спрямовані на забезпечення належного рівня їх професійної компетентності та підвищення якості надання психологічних і психосоціальних послуг.

Започаткування системи сертифікації передбачає інституціоналізоване підтвердження права фахівця на здійснення професійної діяльності у сфері психічного здоров'я шляхом видачі відповідного сертифіката та внесення відомостей про нього до Реєстру надавачів послуг. Такий підхід сприятиме підвищенню рівня професійної відповідальності спеціалістів, забезпеченню прозорості функціонування ринку психологічних послуг та мінімізації ризиків їх надання особами без належної професійної підготовки. Сертифікація фахівців у сфері психічного здоров'я виступає ефективним інструментом реалізації Плану заходів на 2024–2026 роки з виконання Концепції розвитку охорони психічного здоров'я в Україні на період до 2030 року [4; 5]. Вона спрямована на формування дієвої системи професійного регулювання, підвищення якості надання послуг та забезпечення відповідності національної системи психічного здоров'я сучасним міжнародним стандартам.

Водночас важливою складовою забезпечення належного рівня професійної діяльності є атестація, яка забезпечує періодичне оцінювання рівня професійної підготовки фахівців, їх відповідності займаним посадам, а також здатності застосовувати сучасні, науково обґрунтовані методи психологічної та психотерапевтичної допомоги.

Законодавчо закріплена система освітніх, кваліфікаційних і професійних вимог до фахівців у сфері психічного здоров'я виконує важливу регулятивну функцію, спрямовану на забезпечення належного рівня їх підготовки,

підвищення якості психологічної та психотерапевтичної допомоги, а також гарантування захисту прав осіб, які користуються відповідними послугами. Формування та подальше вдосконалення зазначених вимог є необхідною передумовою розвитку сучасної системи охорони психічного здоров'я та її гармонізації з міжнародними стандартами.

1. Про систему охорони психічного здоров'я в Україні: Закон України від 15.01.2025 р. № 4223-IX. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/4223-20
2. Про вищу освіту: Закон України від 01.07.2014 р. № 1556-VII. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1556-18#Text
3. Питання сертифікації та безперервного професійного розвитку фахівців у сфері психічного здоров'я: Постанова КМУ від 04.03.2026 р. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/288-2026-%D0%BF#n85
4. Концепція розвитку охорони психічного здоров'я в Україні на період до 2030 року: Розпорядження КМУ від 27.12.2017 р. № 1018-р. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1018-2017-%D1%80#n7
5. План заходів на 2024-2026 роки з реалізації Концепції розвитку охорони психічного здоров'я в Україні на період до 2030 року: Розпорядження КМУ від 21.06.2024 р. № 572-р. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/main/572-2024-%D1%80?utm_source=chatgpt.com#Text

СИВОРОТКА НАТАЛЯ, здобувач вищої освіти
Науковий керівник - **КУРЕПІН ВЯЧЕСЛАВ**, к.е.н, доцент,
доцент кафедри методики професійного навчання,
Миколаївський національний аграрний університет, м. Миколаїв

ПІДГОТОВКА КАДРІВ ДЛЯ СТАЛОГО РОЗВИТКУ В СИСТЕМІ ПРОФЕСІЙНОЇ ОСВІТИ УКРАЇНИ

У сучасних умовах нестабільності та швидких змін щодо забезпечення реалізації принципів сталого розвитку актуальності набуває підготовка кадрів здатних соціально відповідати та протистояти загрозам, зокрема воєнного характеру. Суспільству потрібні фахівці нового типу, які володіють не лише професійними знаннями та практичними навичками, але й здатні мислити системно, приймати відповідальні рішення та враховувати довгострокові наслідки своєї діяльності.

Вирішити питання формування таких компетенції можливо через систему професійної освіти, яка забезпечує підготовку кадрів для різних секторів економіки. Саме заклади професійної освіти формують базові професійні компетентності, трудові навички та світоглядні орієнтири майбутніх працівників.

Професійна освіта, це важливий інструмент підготовки фахівців, здатних працювати в умовах сучасних викликів та сприяти розвитку сталих виробничих практик [1, с. 96]. Вона формує у здобувачів освіти екологічну культуру, соціальну відповідальність, економічну грамотність та готовність до впровадження інноваційних підходів у професійну діяльність.

Модернізація змісту освітніх програм, методів навчання та освітнього середовища передбачає впровадження міждисциплінарних підходів, використання інноваційних педагогічних технологій, розвиток практичної підготовки та активну співпрацю закладів освіти з роботодавцями. Формування освітнього середовища відповідно до принципів сталого розвитку набуває особливого значення [2, с. 7].

Майбутні фахівці повинні бути здатні аналізувати вплив професійної діяльності на економічні, соціальні та екологічні процеси, вони повинні бути готові впроваджувати ресурсозберігаючі технології та безпечні виробничі практики. Сучасний ринок праці потребує фахівців, здатних працювати в умовах інноваційної економіки та дотримуватися принципів відповідального управління ресурсами. Професійна освіта повинна не лише підготовлювати кадри для сталого розвитку, сприяти підвищенню конкурентоспроможності національної економіки, але й реагувати на потреби ринку праці, формувати нові підходи до професійної діяльності, що відповідають сучасним вимогам сталого розвитку.

Ґрунтування сучасних підходів до підготовки кадрів для сталого розвитку відбувається на тлі переосмислення ролі освіти як ключового фактора формування відповідального, екологічно свідомого та соціально активного

фахівця. На першому плані, компетентнісна модель навчання, яка орієнтується не лише на засвоєння знань, а передусім на розвиток здатності ефективно діяти у реальних професійних та життєвих ситуаціях. Цей підхід формує систему інтегрованих компетентностей, що охоплює екологічну, соціальну, економічну складові сталого розвитку. Наголошуємо про критичне мислення, здатність до прийняття рішень та відповідальність майбутніх фахівців за їх наслідки [3, с. 210].

Без впровадження інноваційних освітніх технологій забезпечити активізацію пізнавальної діяльності здобувачів освіти та наближення навчального процесу до реальних умов професійної діяльності неможливо. Одним з елементів модернізації підготовки кадрів є використання в освітньому середовищі цифрових платформ, інтерактивних методів навчання, кейс-методів та симуляцій. Проєкція навчання інтегрується у бік формування практичних навичок, розвитку творчого потенціалу та здатності працювати в умовах невизначеності. Особливого значення набуває змішане та дистанційне навчання, які розширюють доступ до освітніх ресурсів та забезпечують гнучкість освітнього процесу.

Інтеграція у міждисциплінарний простір є одним з ключових аспектів сучасної професійної освіти, оскільки проблеми сталого розвитку мають комплексний характер і потребують системного бачення. Вона поєднує знання із різних галузей, зокрема екології, економіки, соціології, управління та технології, формує цілісне уявлення про взаємозв'язки в системі «людина - суспільство - природа». Нова генерація фахівців сприяє міжсекторній взаємодії, інноваційного мислення та розробки ефективних рішень у сфері сталого розвитку, забезпечує готовність молоді до відповідальної діяльності в умовах глобальних викликів.

Освітні програми передбачають переорієнтацію навчальних матеріалів. Оновлення навчальних дисциплін досягається включенням актуальних тем, пов'язаних із раціональним використанням природних ресурсів, зміною клімату, соціальною відповідальністю та етичними аспектами професійної діяльності. Удосконалюється зміст впровадженням спеціалізованих курсів і модулів, спрямованих на формування у здобувачів освіти не лише теоретичних знань, а й практичних навичок сталого розвитку [4, с. 210], які відповідають глобальним викликам та потребам суспільства.

З урахуванням принципів сталості освітні компоненти повинні бути зорієнтовані на розвиток екологічного мислення, здатності до оцінювання впливу професійної діяльності на довкілля та суспільство. Особлива увага приділяється практико-орієнтованому навчанню, що передбачає виконання проєктів, аналіз реальних кейсів та розв'язання проблемних ситуацій.

Побудова освітніх програм за міждисциплінарним підходом дозволяє об'єднати знання з різних галузей для формування цілісного світогляду. Завдяки цьому здобувачі освіти набувають здатність комплексно аналізувати сучасні виклики та розробляти ефективні рішення, орієнтовані на

довгострокову перспективу. Освітні програми, це інструменти підготовки фахівців, здатних діяти відповідально, інноваційно та з урахуванням принципів сталого розвитку у різних сферах професійної діяльності.

Глибокі трансформації освітньої системи потребують оновлення матеріально-технічної бази освітнього середовища. Для формування інноваційного освітнього простору впроваджують цифрові технології, посилюють практичну підготовку здобувачів освіти [5, с. 229]. Такий підхід забезпечує формування професійних компетентностей через безпосереднє залучення до реальних виробничих процесів. Практико-орієнтоване навчання поєднує теоретичні знання з практичним досвідом, розвиває навички розв'язання прикладних завдань та підвищує готовність майбутніх фахівців до професійної діяльності.

Отже, формування фахівців нового покоління, здатних до відповідальної діяльності, інноваційного мислення та ефективного реагування на виклики сучасності можливо завдяки розвитку професійної освіти. Спільні освітні ініціативи, участь роботодавців у формуванні навчальних програм та організації практики сприяють підвищенню якості професійного освіти.

1. Курепін В. М., Марченко Д. Д. Адаптація молодих спеціалістів-менеджерів в умовах цифровізації кадрової політики об’єктів господарювання. Modern Economics. 2025. № 50(2025). С. 95-102. DOI:https://doi.org/10.31521/modecon.V50(2025)-13.
2. Batsurovska, I. V., Dotsenko, N. A., Lymar, O. O., Gorbenko, O. A., & Kurepin, V. M. (2024). Implementation of open educational resources in the context of student-centred approach. Educational Dimension. https://doi.org/10.55056/ed.807.
3. Курепін В. М. Професійна освіта як пріоритет відбудови та розвитку держави. Енергоощадні машини і технології: збірник матеріалів VI міжнародної науково-практичної конференції, м. Київ, 20-21 травня 2025 р. Київ : КНУБА, 2025. С. 208-211. URL:https://dspace.mnau.edu.ua/jspui/handle/123456789/22063.
4. Іваненко В.С. Побудова стійкого майбутнього: проєктування екологічно чистих будівель та енергоефективного будівництва. Green Construction (Зелене будівництво) : матеріали IV Міжнародної науково-практичної конференції (м. Київ, 13-14 травня 2025 р.). Київ : Київський національний університет будівництва і архітектури, 2025. С. 127-130. URL:https://dspace.mnau.edu.ua/jspui/handle/123456789/21514.
5. Kurepin V., Kuznetsova I. Communicative competence as a component of the professional training of a modern teacher of a vocational (vocation-technical) education institution // Język i kultura ukraińska we współczesnej humanistycznej przestrzeni czasowej: aspekty komunikacji międzyjęzykowej i kształtowanie kompetencji komunikacyjnych współczesnego specjalisty : zbiór materiałów międzynarodowej naukowo-praktycznej konferencji internetowej 21 lutego 2024 r. = Українська мова та культура в сучасному гуманітарному часопросторі: аспекти міжмовної комунікації та формування комунікативної компетентності сучасного фахівця : матеріали міжнар. наук.-практ. інтернет-конф. (м. Ломжа – Ірпінь, 21 лютого 2024 р.). Ірпінь : Державний податковий університет, 2024. Ірпінь : Державний податковий університет ; Ломжа : MANS w Łomży, 2024. С. 220-231. URL:https://dspace.mnau.edu.ua/jspui/handle/123456789/17422.

СЛИВА ОЛЕКСАНДР, директор,
Школа І-ІІІ ступенів №263 ім. Євгена Коновальця, м. Київ

ІННОВАЦІЙНІ ТЕХНОЛОГІЇ ЯК ЗАСІБ РЕАЛІЗАЦІЇ КОМПЕТЕНТНІСНОГО ПІДХОДУ В ІНКЛЮЗИВНІЙ ОСВІТІ

Сучасна система освіти в Україні розвивається під впливом комплексу складних соціально-економічних та технологічних чинників. З одного боку, процеси цифровізації та глобальних економічних трансформацій дозволяють національним закладам освіти отримати доступ до передових технологій та методик викладання. Високий рівень проникнення Інтернету додатково сприяє оптимізації навчального процесу шляхом залучення цифрових технологій, серед яких важливе значення відіграють штучний інтелект, доповнена та віртуальна реальність, хмарні обчислення тощо. Поряд з цим, тривалі військові дії негативно впливають на усі сфери діяльності країни, включаючи освітній процес. В окреслених умовах відмічається знищення освітньої інфраструктури, вимушене переміщення частини населення в межах країни та за кордон, а також психологічна травматизація учнів та студентів.

У даному дослідженні основна увага приділена закладам загальної середньої освіти як базису формування освітніх компетентностей та подальшого інтелектуального зростання упродовж усього життя. Отримані у школі знання та морально-етичні принципи є запорукою для дотримання системи ціннісних орієнтирів щодо патріотичності, соціальної відповідальності та розвитку професійних навичок, забезпечуючи власне благополуччя та сталий розвиток України у довгостроковій перспективі.

Гуманізація суспільства та формування системи нормативно-правових актів призводять до трансформації національної системи освіти з метою забезпечення комфортних умов навчального процесу та дотримання прав і свобод здобувачів освіти з інклюзією. Відповідно, виникає нагальна потреба у постійному пошуку ефективних інструментів забезпечення якісної освіти для дітей з особливими освітніми потребами. Інтенсивний розвиток освітніх технологій (EdTech) відкриває нові можливості для реалізації компетентнісного підходу в умовах інклюзії. Сучасні гаджети, спеціалізоване програмне забезпечення та високошвидкісний Інтернет сприяють переходу від формальної присутності дитини в класі до її реальної участі в навчальному процесі та набуття ключових компетентностей.

До ключових нормативно правових актів організації інклюзивного навчання в закладах загальної середньої освіти України відноситься Постанова Кабінету Міністрів України від 15 вересня 2021 року № 957, згідно з якою затверджено порядок організації інклюзивного навчання у закладах загальної середньої освіти. Даний документ запровадив диференційований підхід до підтримки учнів з особливими освітніми потребами, закріпивши п’ять рівнів підтримки залежно від обсягу тимчасової або постійної допомоги, якої потребує дитина в освітньому процесі [1].

В першу чергу доцільно звернути увагу на компетентнісний підхід в інклюзивній освіті, що передбачає поряд із засвоєнням учнями з інклюзією предметних знань формування ключових компетентностей: комунікативної, математичної, цифрової, соціальної, підприємницької тощо. Цифрові технології дозволяють реалізовувати персоналізовані підходи, адаптуючись до особливостей конкретної дитини з особливими освітніми потребами.

Розглянемо основні інноваційні технології як засіб реалізації компетентнісного підходу в інклюзивній освіті:

1. Адаптивні навчальні системи, які в режимі реального часу здійснюють комплексний аналіз навчальної активності та автоматично коригують складність та формат завдань. На початок 2026 р. існує велика кількість іноземних та вітчизняних платформ для відстежування освітнього прогресу школярів з інклюзією (Khan Academy, Google Classroom та ін.).

2. Технології альтернативної та допоміжної комунікації. Завдяки впровадженню даної групи технологічних рішень оптимізується процес формування комунікативної компетентності учнів з порушеннями мовлення та інтелектуального розвитку. Передбачається застосування планшетів та спеціалізованих додатків (Proloquo2Go, LetMe Talk, Grid 3), які надають можливість дітям з інклюзією приймати активну участь у навчальному діалозі.

3. Штучний інтелект. Представлена технологія характеризується універсальністю та дозволяє підвищувати ефективність освітнього процесу для здобувачів з інклюзією за різними напрямами навчання. Наприклад, інструменти на основі алгоритмів штучного інтелекту використовуються для синтезування та розпізнання мовлення, що істотно знижують бар'єри для учнів з дислексією та порушеннями зору.

4. Змішане навчання. В умовах воєнного стану частина здобувачів освіти знаходиться у класах, а частина вимушена приєднуватися дистанційно завдяки глобальній мережі Інтернет. Відповідно доцільно використовувати гібридну модель навчання, що передбачає залучення платформ з асинхронним доступом до матеріалів. Представлені сервіси дозволяють учням з інклюзією опановувати контент у власному темпі, переглядати записи уроків необмежену кількість разів та виконувати адаптовані завдання без дедлайнів.

Окремо слід зауважити, що гейміфікація займає особливе місце при підвищенні зацікавленості в отриманні нової інформації та зростанні рівня засвоєння навчальних матеріалів. Враховуючи вікові особливості здобувачів закладів загальної середньої освіти, інтеграція ігрових елементів на науково обґрунтованому базисі сприяє істотному підвищенню засвоєння навчальних матеріалів.

1. Про затвердження Порядку організації інклюзивного навчання у закладах загальної середньої освіти : Постанова Каб. Міністрів України від 15.09.2021 р. № 957. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/957-2021-п#Text (дата звернення: 15.03.2026).

GARMASH SERGII,
Associate Professor of the Department of Foreign Languages,
National Technical University «Kharkiv Polytechnic Institute», Kharkiv City

COMPETENCY-BASED APPROACH IN TRAINING SPECIALISTS FOR SUSTAINABLE DEVELOPMENT

It is known that "…a competency-based approach to training specialists is an educational strategy aimed not only at acquiring knowledge, but also at developing the ability to apply it, as well as skills, abilities and personal qualities for effective professional activity. It is focused on the final result – a competitive specialist who is able to adapt to changes" (as ChatGPT defines). But "…today there is a dangerous trend in higher education, when the concept of "higher education standard" is replaced by the concept of "higher education standardization" [1, p. 1457].

"Since the number of entrants has significantly decreased in recent years due to hostilities in the country, … the outflow of a significant number of them outside the country, teachers are forced to maintain the number of students by any means: from the primitivization of teaching and purely formal assessment of students' knowledge in order to preserve their own rates to the gradual simplification of tasks on exams (for example, an entrance exam for a master's degree in a foreign language). In such a situation, it is no longer the students' fully acquiring the professional competencies declared in the educational programs" [2, p. 18].

"The formal attitude of students to learning, as well as the formal attitude of some teachers to the educational process, contributes to the further degradation process of both the individual and society as a whole" [3, p. 75]. There is a large-scale process of planned degradation of both the educational process and the young generation of future "specialists".

Regarding sustainable development, "… it should be noted that the term "sustainable development" began to gain widespread use in economics from the early 1990s, when the interrelationship of economic and environmental issues was recognized" [4, p. 790].

Sustainable development is a model of development that meets the needs of the present without compromising the ability of future generations to meet their own needs. It involves achieving a balance between three key dimensions: economic growth, social justice, and environmental sustainability. It is a process of change that combines investment, technology, and institutional change to align current and future needs (as ChatGPT defines).

But the term "sustainable development" is an oxymoron [5], i.e. a stylistic device that consists in combining opposite, contrasting or incompatible concepts that together create a new paradoxical image or new semantic meaning. This is a deliberate use of contradiction to enhance expressiveness (expression). It is often found in the titles of works, poetry and everyday speech to emphasize the paradoxical situation (as ChatGPT defines).

Nowadays, increasingly in scientific literature and government documents, one

can find the term “sustainable development”, which is applied both to the country as a whole and to its administrative-territorial components. However, this phrase cannot but causes a feeling of incompatibility of the concepts combined in it, therefore its use is inappropriate, because by its nature it cannot reflect reality.

Any development is not sustainable. It inherently includes an element of instability. “Regarding the development of the Ukrainian economy, it should be noted that the raw material model of the economy, the destruction of entire industries, the transformation of the country into an agrarian territory, the destruction of the social sphere”, and hostilities on the territory of the country “have led to the destruction of the economy and a significant outflow of the country’s able-bodied and qualified population outside its borders” [4, p. 790]. And this dramatically increases the factor of instability in the country’s development in the future.

1. Гармаш С. В. Компетентнісний підхід у навчанні чи планомірне знищення інтелектуального потенціалу країни / С. В. Гармаш // *Бухгалтерський облік, контроль та аналіз в умовах інституційних змін* : зб. наук. пр. Всеукр. наук.-практ. конф., [27 жовтня 2022 р.] / орг. ком.: Н. Канцедал [та ін.] ; Полтав. держ. аграрний ун-т. – Полтава : ПДАУ, 2022. – С. 1457-1459. URL: http://repository.kpi.kharkov.ua/handle/KhPI-Press/59719
2. Garmash S. V. The influence of psychological aspects in the acceleration of degradation processes in higher educational institutions with the remote form of learning / Garmash Sergii Volodymyrovych // *Ментальне здоров'я.* – 2024. – № 4. – P. 16-19. DOI: https://doi.org/10.32782/3041-2005/2024-4-3
3. Гармаш С. В. Сучасні тенденції у сфері освіти як одному з ключових факторів впливу на ціннісні орієнтири особистості / Гармаш Сергій Володимирович // *Особистість та освіта в умовах сучасних соціокультурних викликів: ціннісно-світоглядні та науково-методичні аспекти = The individual and education in the context of contemporary socio-cultural challenges: value-worldview dimensions and scientific methodological aspects* : зб. матеріалів 2-ї Всеукр. наук.-практ. конф., 28 лютого 2025 р. / Південноукр. нац. пед. ун-т ім. К. Д. Ушинського [та ін.]. – Дніпро : ДАНО ДОР, 2025. – С. 75-76.
4. Гармаш С. В. Щодо можливості сталого розвитку вітчизняної економіки у післявоєнний час (проблеми та перспективи) [Електронний ресурс] / Гармаш Сергій // *Бухгалтерський облік, контроль та аналіз в умовах інституційних змін* : зб. наук. праць 8-ї Всеукр. наук.-практ. конф., 30 жовтня 2025 р., м. Полтава / гол. оргком. Н. Канцедал ; Полтавський державний аграрний університет. – Електрон. текст. дані. – Т. 2. – Полтава : ПДАУ, 2025. – С. 790-791. URL: https://repository.kpi.kharkov.ua/handle/KhPI-Press/95832
5. Гармаш С. В. Проблеми реформування українського суспільства в умовах глобалізації світової економіки та динамічної невизначеності факторів зовнішнього середовища / С. В. Гармаш // *Дослідження та оптимізація економічних процесів* : кол. монографія / ред. О. В. Манойленко. – Харків : ТОВ "Щедра садиба плюс", 2014. – С. 313-322. URL: https://repository.kpi.kharkov.ua/handle/KhPI-Press/35913

HRIDIN OLEKSANDR, PhD in Economics, associate professor, associate professor of the Department of Management, Business, and Administration
State Biotechnological University, Kharkiv

INNOVATIVE METHODS FOR DIAGNOSING MANAGERIAL COMPETENCIES IN THE CONTEXT OF CURRENT TRENDS IN MANAGEMENT DEVELOPMENT

Management competencies in modern highly dynamic conditions are a key element of the effective functioning of organizations and the development of the management system. Under management competencies it is necessary to understand the set of knowledge, skills, abilities, behavioral characteristics and personal qualities that ensure the manager's ability to make informed and balanced decisions, coordinate the activities of the team and achieve the strategic goals of the organization as a whole. The classification of management competencies covers cognitive, social, technical and strategic groups, which allows us to consider competencies as an integrated system aimed at effective management.

Cognitive competencies include: analytical and critical thinking; a systemic vision of management processes; the ability to process large amounts of information; making informed management decisions in conditions of uncertainty; creativity and innovative thinking; skills in forecasting and modeling situations, etc. Social competencies are represented by: effective business communication (including digital); leadership and team management; emotional intelligence; negotiation and conflict resolution; the ability to cooperate in an interdisciplinary environment; intercultural interaction and social responsibility, etc. The list of digital competencies should include: mastery of information and communication technologies; working with digital platforms and business systems (ERP, CRM, etc.); basic data analysis skills and the use of analytical tools; understanding the principles of cybersecurity; application of artificial intelligence and automated solutions in management; management of digital projects, etc. And, finally, representatives of strategic competencies are: formation and implementation of an organization's development strategy; strategic thinking in the context of digital transformation; change management and organizational development; assessment of risks and opportunities of the external environment; long-term resource planning; ensuring the competitiveness of the enterprise, etc. [1-2; 5].

Diagnostics of managerial competencies is an integral part of modern HR management and is aimed at identifying the potential of employees, assessing the effectiveness of their professional activities and determining development needs. In the theoretical aspect, diagnostic methods can be conditionally divided into traditional and innovative. An important aspect is the integration of diagnostic approaches into the system of strategic HR management, which allows for continuous improvement of competencies and the formation of a strong corporate culture [2].

The modern development of management and the digitalization of business

processes have led to the active implementation of innovative methods for diagnosing managerial competencies, which allow assessing the potential of managers more comprehensively and objectively, as they combine psychological, analytical and technological tools aimed at identifying the cognitive, social and strategic abilities of managers, as well as their adaptability to modern challenges [4].

Among the traditional, but improved by modern technologies, methods of particular importance are psychometric tests, which allow quantitative assessment of personal qualities, leadership and communication skills. Analytical tools, in particular multidimensional competency assessment matrices, contribute to structured analysis of results and identification of development areas for managers, and the use of statistical data processing methods ensures objectivity and reliability of results, which is an important aspect for strategic personnel management [3].

The integration of digital technologies has opened up new opportunities for diagnosing managerial competencies. In particular, HR analytics platforms allow collecting, processing and analyzing large amounts of data on employee behavior and productivity, providing a personalized approach to assessment. At the same time, the use of artificial intelligence and machine learning algorithms increases the accuracy of predicting the success of managers and determining the optimal ways to develop their competencies [3].

Modern diagnostic methods are increasingly based on a comprehensive approach. Their application provides a multidimensional assessment of managerial competencies, integrating cognitive, behavioral and strategic indicators, allowing not only to determine the current level of professional development of managers, but also to plan individual trajectories of their development, increasing the overall effectiveness of organizational management. The list of such methods includes, in particular, the following [1-2; 5]:

– case method, which allows assessing practical managerial decision-making skills in realistic scenarios;

– 360°feedback method, which provides feedback from colleagues, subordinates and management, other stakeholders, contributing to a comprehensive assessment of competencies;

– simulation exercises that recreate complex managerial situations and allow assessing stress resistance, leadership and communication skills;

– Assessment center, which is designed for a comprehensive assessment of the potential and professional suitability of managers;

– the method of situational interviews, which involves analyzing the candidate's behavior in specific professional circumstances;

– project tasks and team exercises, which allow assessing the ability to strategic thinking, leadership and team interaction;

– online simulations and gamified assessments, which provide an interactive testing format and analysis of behavioral reactions in difficult conditions.

That is, the assessment of managerial competencies is currently transforming from a conventional personnel analysis tool into a strategic mechanism for

developing organizational efficiency. The digitalization of business processes and the change in management models with an orientation towards flexible and decentralized structures create new requirements for methods of diagnosing managers' competencies. The key trend in this regard is the integration of innovative technologies with classical psychometric and behavioral approaches, which provides a more accurate and objective assessment of their potential [1; 4].

Modern trends in management practice emphasize adaptability, creativity and strategic thinking. In response to these changes, assessment methods are being transformed, as a result of which digital platforms, analytical forecasting models and interactive simulations are actively used, which allow assessing the behavior of a manager in realistic conditions. At the local level, special attention is paid to the development of competencies that correspond to the specifics of the industry and the cultural characteristics of organizations [5].

It should also be noted that innovative assessment methods are increasingly integrated into the HR management system as part of strategic career planning and leadership development. The use of comprehensive assessment systems allows you to create personalized development programs, increasing the effectiveness of management decisions and contributing to the formation of a corporate culture focused on results and innovations.

Conclusions. In the modern high-tech world, management competencies are, without exaggeration, an indispensable basis for ensuring organizational efficiency and strategic HR management. Global and local trends in management development encourage the integration of innovative methods into corporate HR processes and the formation of personalized HR development strategies.

1. Горбатюк О.В., Волянська-Савчук Л.В., Глушко Т.В., Кошонько О.В. Особливості впровадження компетентнісного підходу в управлінні персоналом. *Ефективна економіка*. 2022. № 12. DOI: https://doi.org/10.32702/2307-2105.2022.12.33 URL: https://nayka.com.ua/index.php/ee/article/view/904/913

2. Грідін О. Компетентнісна парадигма управління діловою кар'єрою персоналу в сучасних організаціях. *Modern Perspectives on Global Scientific Solutions*: Proceedings of the 7th International Scientific and Practical Conference (January 26-28, 2026 Bergen, Norway). Bergen, Norway: European Open Science Space, 2026, pp. 98-102. DOI: https://doi.org/10.70286/eoss-26.01.2026.004.98-102

3. Грідін О.В. HR-аналітика як ключовий інструмент системи управління персоналом сучасної організації. *Економіка та суспільство*. 2024. Вип. 62. DOI: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-62-29 URL: https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/3927/3850

4. Грідін О.В. Трансформація HR-процесів через впровадження digital-технологій: ключові аспекти та основні передумови. *Економіка та суспільство*. 2025. № 71. DOI: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-71-21 URL: https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/5472

5. Остряніна С.В., Пухай О.А., Вірченко В.А. Розвиток навичок та компетенцій HR-менеджерів для управління персоналом у кризових умовах. *Ефективна економіка*. 2023. № 11. DOI: https://doi.org/10.32702/2307-2105.2023.11.59

ЗМІСТ

Облік, контроль і аудит у цифровізованій системі управління підприємством

Багрій Конон

Бухгалтерський аутсорсинг як ефективний інструмент управління суб'єктом господарювання 12

Барандич Людмила. Науковий керівник – Скиба Ганна

Ефективна організація обліку та контролю розрахунків з покупцями та замовниками у комунальному підприємстві 15

Баранік Артур. Науковий керівник - Лисенко Алла

Внутрішній контроль в системі управління аграрним формуванням 17

Бержанір Інна

Особливості організації обліку власного капіталу підприємства 19

Бєляєв Віталій. Науковий керівник – Мошковська Олена

Шляхи вдосконалення прозорості фінансової звітності в контексті цифровізації України 21

Бойко Катерина. Науковий керівник – Лугова Ольга

Внутрішній аудит як інструмент цифрової довіри бізнесу 25

Бондаренко Наталія

Організація обліку доходів і витрат у цифровому обліковому середовищі підприємства 28

Бразілій Наталія

Трансформація обліку, контролю та аудиту в умовах цифровізованої системи управління підприємством 31

Бразілій Наталія, Мірошніченко Юлія

Цифрова трансформація обліку основних засобів як чинник підвищення прозорості фінансової звітності 34

Буберенко Аліна. Науковий керівник - Лисенко Алла

Автоматизація облікових процесів підприємства як основа формування якісної обліково-аналітичної інформації 37

Булах Ірина

Цифровізація обліку, аналізу та контролю в соціально-орієнтованій системі управління підприємством 39

Бурлака-Грибайло Діана. Науковий керівник – Скиба Ганна

Ефективні підходи до обліку, аналізу та аудиту малоцінних і швидкозношуваних предметів на підприємстві 41

Васюк Яна, Литвинов Даниіл. Науковий керівник – Олійник Аліна

Цифровізація системи управління якістю як фактор підвищення конкурентоспроможності підприємства 43

Ваховська Аліса. Науковий керівник - Колісник Олена

Цифрові двійники (Digital Twin) як інструмент трансформації фінансового управління підприємств в умовах цифровізації 45

Вербицька Вікторія, Кузнецова Наталія

Цифровізація облікових процесів: проблеми і виклики в Україні в процесі інтеграції до Європейського Союзу 48

Вербицька Вікторія, Серпухов Дмитро

Сучасні підходи до обліку виробничих запасів в умовах цифровізації та воєнних викликів 50

Волкова Анна. Науковий керівник – Скиба Ганна

Бухгалтерський облік в управлінні виробничими запасами та прийняття управлінських рішень щодо ефективного їх використання 52

Гавриленко Віталіна. Науковий керівник - Лисенко Алла

Організація обліку та формування фінансової звітності суб'єктами державного сектору економіки 54

Гаврилова Стефанія. Науковий керівник - Пристемський Олександр

Вплив цифрових технологій на управління підприємством 56

Гаркава Лариса, Рогожко Анастасія

Візуалізація облікових даних як інструмент управлінського контролю 58

Головянко Софія, Кузуб Михайло

Сучасний бізнес і облік витрат на рекламу 60

Гриньова Оксана. Науковий керівник – Нестеренко Ірина

Інтелектуальні системи обліку та внутрішнього аудиту розрахунків підприємств електронної комерції 62

Гулак Олександр, Ворожбит Іван. Науковий керівник – Чебан Юлія

ФОП: особливості обліку та оподаткування 65

Даниленко Софія, Рябчук Оксана

Якість державного фінансового аудиту та її вплив на управлінські рішення 67

Дивнич Анатолій

Особливості дослідження платіжних операцій за поставлену бюджетним установам електричну енергію 70

Дуденков Іван. Науковий керівник – Мошковська Олена

Особливості бухгалтерського обліку при формуванні консолідованої фінансової звітності 72

Єрмолаєва Марина, Тютюнник Світлана, Канцедал Юрій

Трансформація звітності з ПДФО та ЄСВ в умовах запровадження накопичувального рівня пенсійного забезпечення 75

Жидовська Наталія, Буричко Зіновій

Автоматизація податкового обліку як критично необхідний елемент функціонування ІТ-компаній 77

Зінич Оксана

Теоретико-методичні засади цифровізації бухгалтерського обліку підприємства 80

Зуб Вікторія. Науковий керівник – Мокієнко Тетяна

Роль комп'ютерних технологій у веденні бухгалтерського обліку малого підприємництва 83

Зуб Вікторія. Науковий керівник – Тютюнник Світлана

Місце і роль інформаційної системи бухгалтерського обліку в управлінні підприємством 86

Іванченко Данило. Науковий керівник – Яковенко Світлана

Роль цифрових технологій у підвищенні якості бухгалтерської фінансової звітності 88

Кальга Ольга. Науковий керівник – Загорянська Олена

Цифрові платформи як новий інструмент залучення інвестицій підприємствами 90

Керод Артур-Анатолій. Науковий керівник – Нашкерська Галина

Організація бухгалтерського обліку в умовах цифровізації 93

Кирильєва Людмила, Бараболік Анастасія

Організаційно-методичні аспекти обліку основних засобів в Німеччині 96

Кириченко Даниїл. Науковий керівник – Іщенко Яна

Систематизація та класифікація екологічних витрат в обліковій політиці сільськогосподарських підприємств 99

Кисельов Олексій. Науковий керівник - Головко Олександра

Контрольні аспекти протидії обігу фальшивої іноземної валюти в України: сучасні реалії 102

Клименко Анна

Інноваційні підходи до організації обліку, контролю та аудиту в цифровому середовищі 104

Кобєлєва Тетяна, Чернишенко Олена, Гур'єва Валерія

Ефективність використання цільової собівартості 107

Кобилінська Світлана. Науковий керівник – Пугаченко Ольга

Організація бухгалтерського обліку як основа формування фінансової звітності бюджетних установ 110

Коваленко О. Д.. Науковий керівник – Крот Ю. М.

Сучасні методики проведення судово-бухгалтерської експертизи 113

Коваль Констянтин. Науковий керівник – Минич Юлія

Автоматизований внутрішній аудит у системі цифрового управління підприємством 116

Конюхов Вадим. Науковий керівник – Чміль Ганна

Цифрові інструменти обліку та моніторингу маркетингової активності в ритейлі 119

Кордубан Тетяна. Науковий керівник - Нашкерська Галина

Облік і контроль розрахунків з працівниками за допомогою з тимчасової непрацездатності 122

Нестерук Галина, Кореновська Аліна

Автоматизація обліку, як інструмент підвищення ефективності податкового контролю 124

Коробко Маріна. Науковий керівник – Лайчук Світлана

Методологічні аспекти ідентифікації та оцінки нематеріальних активів 126

Кравченко Олена, Дмитренко Алла.

Обліково-аналітичні аспекти управління кредиторською заборгованістю підприємств у період воєнної нестабільності 128

Кравченко Олена, Золотарьова Анастасія

Особливості та проблеми бухгалтерського обліку розрахунків з оплати праці в умовах воєнного стану 131

Крот Юлія, Мірошніченко Юлія

ESG-аудит: новий напрям перевірки сталого розвитку підприємств 134

Кубецька Ольга

Перестрахування як механізм забезпечення фінансової стійкості страховиків 137

Кузик Наталія, Дужонкова Альона

Забезпечення якості фінансової звітності фермерських господарств та аудит її показників 139

Кузуб Михайло, Іващенко Катерина

Облік запасів в умовах воєнного стану 142

Кузуб Михайло, Клименко Каріна

Актуальні проблеми обліку податкових розрахунків 145

Кузуб Михайло, Мильо Віолета

Мотиваційні компоненти трудової діяльності 148

Кузуб Михайло, Штойко Марія

Особливості відображення в бухгалтерському обліку операцій із застосуванням умов INCOTERMS у зовнішньоекономічній діяльності підприємств 151

Кузьмич Яна. Науковий керівник - Матюк Людмила

Електронний документообіг як інструмент прискорення облікових процедур 153

Куц Вікторія. Науковий керівник – Мокієнко Тетяна

Інформаційні системи як інструмент підвищення ефективності обліку малого бізнесу 155

Куц Вікторія. Науковий керівник – Тютюнник Світлана

Інформаційна система бухгалтерського обліку: сутність, функції, мета та завдання 158

Лебедик Софія, Кузуб Михайло

Податкова культура в Україні: стан та перспективи розвитку 160

Ліпський Роман, Королько Артем

Бюджетний облік 2026: зміни та пріоритети 163

Лобода Наталія

Інтеграція сталого розвитку в організацію формування та подання звітності підприємства 165

Маначинська Юлія

Облік гудвілу за НП(С)БО та його відображення у консолідованій фінансовій звітності: цифровий аспект 168

Минич Юлія

Контроль достовірності електронних первинних документів у цифровому середовищі 171

Мірочник Аліна. Науковий керівник – Мошковська Олена

Порівняльна модель бухгалтерського обліку Німеччини та України 174

Моїсеєнко Анастасія. Науковий керівник – Губарик Ольга

Трансформація звітності в SAP BUSINESS ONE: від первинного документа до МСФЗ 177

Мошковська Олена, Косік Дар'я

Модель бухгалтерського обліку в Нідерландах 180

Нашкерська Галина

Оцінка забезпечень підприємств 183

Нашкерська Галина, Волощак Вікторія

Цифрова трансформація обліково-аналітичної системи підприємства та її вплив на управління 185

Олексашенко Ярослав. Науковий керівник – Ліпський Роман

Особливості та нюанси обліку заробітної плати у 2026 році: організаційно-методичний аспект 187

Олексієнко Тетяна

Технологія блокчейн у бухгалтерському обліку 189

Онищенко Оксана, Терновська Валерія

Використання M.E.DOC для автоматизації податкового обліку та звітності підприємства 193

Пелех Уляна, Черненко Дарина, Дмитрук Софія

Посиленні ролі електронного документообігу та цифрових рішень в організації бухгалтерского обліку в умовах воєнного стану в Україні 194

Перегуда Анна, Розгребельський Вячеслав

Удосконалення бухгалтерського обліку для цілей управління підприємством 198

Петришина Дар'я. Науковий керівник – Дубініна Марина

Інформаційна функція бухгалтерського обліку у забезпеченні фінансової стабільності підприємства 201

Пилипенко Ярослава. Науковий керівник – Сакун Аліна

Облікове відображення втрат та відновлення основних засобів підприємств в умовах воєнного стану 203

Писаренко Тетяна, Ліпич Каріна

Характеристика нормативного забезпечення складання кошторисів установ охорони здоров'я 206

Піддубна Вікторія. Науковий керівник – Овчарик Роман Юрійович

Трансформація аудиторської діяльності в умовах цифровізації системи управління підприємством 209

Пікуль Світлана. Науковий керівник – Яловега Людмила

Перспективи використання технологій штучного інтелекту в обліку основних засобів 212

Польовий Андрій. Науковий керівник – Сирцева Світлана

Організаційно-методичні аспекти внутрішнього контролю розрахунків з бюджетом 215

Пономарьова Наталія

Методологічні аспекти аудиту залишків на початок періоду під час виконання першого завдання з аудиту 218

Посторонко Анна, Кузуб Михайло

Роль бухгалтерського обліку у формуванні ефективної маркетингової стратегії підприємства 221

Прокоф'єва Олександра, Овдіюк Олена

Аудит, як інструмент забезпечення економічної безпеки та сталого розвитку 223

Рагуліна Ірина, Стріла Микола

Оцінка системи внутрішнього контролю на підприємстві 226

Решетняк Єлизавета. Науковий керівник - Губарик Ольга

Криптоактиви в обліку: як відобразити біткоїн за МСФЗ? 229

Роман Аліна. Науковий керівник – Нашкерська Галина

Блокчейн-технологія в обліку: можливості та виклики застосування 232

Романчук Марія, Колісник Олена

Автоматизація бухгалтерської звітоності підприємтсва в цифровій системі управління 235

Семенова Світлана

Внутрішній контроль цифрових активів у системі корпоративного управління підприємства 237

Сирцева Світлана

Методичні підходи до формування фінансової звітності суб'єктів державного сектору 240

Сірівля Єлизавета. Науковий керівник- Наумова Тетяна

Впровадження функцій комплаєнс-контролю як невід'ємного елементу системи управління підприємством 243

Сливінська Оксана

Особливості цифровізації обліку та аудиту в системі управління підприємством 246

Слободянюк Валерія. Науковий керівник – Мошковська Олена

Роль штучного інтелекту в бухгалтерському обліку: переваги та ризики 249

Соболєв Денис. Науковий керівник - Наумова Тетяна

Контроль як інструмент ефективного управління підприємством пивоварної галузі 252

Стаднік Х. А. Науковий керівник – Крот Ю. М.

Трансформація державного аудиту в контексті сталого розвитку 255

Стасюк Крістіна, Колісник Олена

Хмарні технології в організації бухгалтерського обліку: переваги та ризики 258

Стемковська Ірина

Цифрова трансформація бухгалтерського обліку: виклики та перспективи 260

Сук Петро

Розрахунок амортизації необоротних активів за методом на основі доходу від купівлі-продажу іноземної валюти 263

Талах Наталія. Науковий керівник – Ткачик Леся

Роль фінансової звітності у прийнятті управлінських рішень на підприємстві 267

Татенко Мирослав, Гордополов Володимир

Технології штучного інтелекту в аудиті зовнішньоекономічної діяльності підприємств агробізнесу 271

Терянік Діана. Науковий керівник – Лугова Ольга

Обліково-податкові аспекти визнання та списання безнадійної дебіторської заборгованості 273

Токарик Софія, Кузуб Михайло

Цифровий контроль руху готової продукції в обліку та оподаткуванн підприємств 275

Українець Олена. Науковий керівник – Цімошинська Оксана

Цифровізація обліку кредиторської заборгованості: виклики та перспективи 278

Фатенок-Ткачук Алла

Організація внутрішнього контролю на засадах E-AUDIT 281

Федоренко Анна, Кузуб Михайло

Цифровізація обліку: перспективи розвитку 284

Хилько Іван, Політікіна Інна

Використання хмарних технологій для автоматизації фінансового обліку 287

Ходзицька Валентина

Вдосконалення МСФЗ 9 «Фінансові інструменти»: запити стейкхолдерів 290

Чабанюк Одарка, Лега Ольга

Актуальність та проблеми застосування електронного документообігу в економічній експертизі 292

Чистокол Діана. Науковий керівник – Яценко Наталя

Цифровізація аудиторських процедур та впровадження інтелектуальних систем контролю МШП на ПРАТ «Кредмаш» 296

Шабанов Емін. Науковий керівник – Шабельник Тетяна

Формування інформаційної бази внутрішнього та зовнішнього середовища системи управління підприємства контрольно-вимірювальних пристроїв 299

Шабатько Анна, Браїлко Ангеліна. Науковий керівник – Єрмолаєва Марина

Звіт про управління як інструмент забезпечення прозорості діяльності підприємства 303

Шевченко Аліна. Науковий керівник – Остапенко Тетяна

Нормативно-правове регулювання валютних операцій в Україні 305

Шевченко Аліна. Науковий керівник – Остапенко Тетяна

Облікова політика підприємства щодо відображення операцій в іноземній валюті 308

Яжборовська Оксана. Науковий керівник – Марчук Ульяна

Трансформація облікової політики підприємства в умовах цифровізації 311

Яковенко Світлана

Електронні облікові регістри як основа цифрового бухгалтерського обліку 313

Янчева Ліана, Ященко Микола

Особливості формування та розкриття методичного аспекту облікової політики 315

Яремко Ігор, Бурак Маркіян

Залежність українського бізнесу та аудиту від ворожого програмного забезпечення 318

Яценко Наталя, Висоцький Станіслав

Цифровізація обліку та аудиту підзвітних сум у міжнародній логістиці 321

Яценко Наталя, Малакєєва Яна, Трускало Анна

Аудит капіталу ПРАТ «Кредмаш» в епоху цифрових змін 324

Яценко Наталя, Романко Вікторія

Використання сучасних інформаційних систем та технологій у процесі проведення інвентаризації (на прикладі ТОВ «Валері-Текс») 327

Яценко Наталя, Терновська Валерія

Еволюція вимог до професії бухгалтера в умовах цифровізації: від технічного виконання до когнітивної аналітики 330

Яценко Наталя, Ярмоленко Валерія

Іт-технології як чинник підвищення якості обліку грошових ресурсів підприємства 332

Dmyshko Yaroslav. Scientific supervisor – Skasko Oleh

Implementation of global internal audit standards in banks 335

Ovcharyk Roman, Mikityuck Ihor

Digitization of ESG audit and the use of artificial intelligence in the country's national security system 338

Sikalo Maksym

Digital transformation of accounting, control and traceability in the Agri-Food sector: institutional mechanisms and managerial aspects 341

Yurieva Iryna

European accounting, control and audit practices in a digitalised CSR management system 344

Управлінський облік, бізнес-аналітика та підтримка управлінських рішень

Андрєєва Віта

Методи кількісного аналізу ефективності соціальних програм на IT підприємстві 348

Багрій Конон

Роль стратегічного управлінського обліку в системі менеджменту суб'єкта господарювання 350

Базарник Анна. Науковий керівник - Коваль Зоряна

Етичне лідерство для побудови довіри в організації 353

Базецька Ганна

Поведінкові детермінанти якості управлінських рішень у системі бізнес-аналітики підприємства 355

Беззубко Борис, Москаленко Людмила

Проблеми у реалізації стратегій розвитку потенціалу організації 358

Біла Альона. Науковий керівник – Заїка Світлана

Експертна аналітика в менеджменті як засіб підтримки управлінських рішень 361

Бобеляк Ольга. Науковий керівник - Воронка Ольга

Матеріальне стимулювання праці в сучасних економічних умовах 363

Бовсуновська Єлизавета. Науковий керівник – Пономаренко Ігор

Інтеграція даних про клієнтський досвід у систему прийняття управлінських рішень 366

Боднар Ореста, Осіян Назарій

Особливості впровадження управлінського обліку на підприємствах харчової промисловості 368

Бондар Максим. Науковий керівник - Воронка Ольга

Удосконалення процесу прийняття управлінських рішень на підприємстві 370

Браїлко Ангеліна. Науковий керівник – Тютюнник Юрій

Місце та роль фінансового аналізу в системі управління підприємством 373

Вітовщик Тетяна

Цифровізація бухгалтерських процесів 376

Власенко Анна. Науковий керівник – Заїка Світлана

Аналіз ефективності управління трудовими ресурсами підприємств 378

Добровольська Вікторія. Науковий керівник – Безверхий Костянтин

Аналіз рентабельності діяльності підприємства (на прикладі ПРАТ «ВФ Україна») 380

Ємець Володимир. Науковий керівник – Заїка Світлана

Вплив стилю лідерства на формування управлінських рішень 384

Жеребцова Евеліна. Науковий керівник – Заїка Світлана

Роль експертної аналітики в менеджменті організацій та обмеження її застосування 386

Заїка Олена

Роль штучного інтелекту в формуванні нової моделі прийняття управлінських рішень 388

Запарій Вікторія. Науковий керівник – Нашкерська Галина

Управлінський облік, бізнес-аналітика та підтримка управлінських рішень 390

Захарова Наталя

Інформаційно-аналітичне забезпечення управління фінансами підприємств 394

Іванова Орина. Науковий керівник – Остапенко Тетяна

Вплив програм благополуччя працівників на продуктивність праці та ефективність діяльності підприємства 397

Івченко Володимир, Полонська Ольга, Солошонок Алла

Цінова адаптація хлібопекарських підприємств України в умовах воєнного часу 400

Кіт Артем. Науковий керівник – Дорошкевич Катерина

Моделювання інноваційної поведінки підприємства в умовах міжнародних економічних відносин 403

Клим Катерина. Науковий керівник – Слив'як Ігор

Управлінський облік: концептуальні основи та особливості 405

Комишанченко Артем, Суліма Ганна

Обґрунтування та вибір облікової політики підприємства в сучасних умовах 407

Кот Анастасія. Науковий керівник – Нестерук Галина

Сучасний управлінський облік та бізнес-аналітика в умовах воєнного стану в Україні 410

Кравчук Оксана, Головінов Владислав

HR-аналітика мотиваційного клімату як інструмент підтримки управлінських рішень в умовах турбулентності 413

Кульгейко Михайло

Стратегічний аналіз фінансових витрат з метою формування бюджетів підприємства 416

Кульчицький Андрій. Науковий керівник – Зомчак Лариса

Регіональний розвітк підприємництва в Україні: комплексне оцінювання та типологія 419

Лазаренко Юлія, Кияниця Катерина

Лідерство 4.0: трансформація корпоративної культури в умовах інтеграції технологій штучного інтелекту 422

Лахтюк Тетяна. Науковий керівник – Скорук Олена

ABC-COSTING як інструмент підвищення точності управлінського обліку витрат 425

Левицька Наталія. Науковий керівник – Заїка Світлана

Інноваційні методи прийняття управлінських рішень у закладах охорони здоров'я 428

Левковська Людмила, Колмакова Валентина

Удосконалення системи обліку водокористування в контексті екосистемного підходу 430

Лисиця Надія, Чернявська Юлія, Горбенко Сергій

Антикризовий потенціал підприємства в умовах війни 433

Лук'янова Наталія. Науковий керівник – Заїка Світлана

Теоретичні засади розвитку експертної аналітики в умовах воєнної невизначеності 435

Луценко Дмитро. Науковий керівник - Єрмолаєва Марина

Управління витратами аграрних підприємств в умовах воєнних ризиків 437

Луців Андрій

Шляхи покращення системи управлінського обліку витрат на підприємствах таропакувальної галузі 439

Малиш Вікторія. Науковий керівник – Єгорова Олена

Інформаційно-аналітичне забезпечення фінансових рішень як фактор підвищення ефективності управління підприємством 442

Маменко Анна. Науковий керівник – Саванчук Тетяна

Еволюція підходів до управління виробничими витратами аграрних підприємств: від традиційної калькуляції до сучасних управлінських інструментів 444

Марковська Тетяна

Інтеграція BI-систем у контур управлінського обліку: від звітних таблиць до інтерактивних дашбордів 4446

Мацука Вікторія

Аналітичні інструменти підтримки управлінських рішень у соціально орієнтованих підприємствах 448

Мацьків Галина, Райтер Наталія

Управлінська звітність в системі інформаційного забезпечення суб'єкта господарювання 451

Миколенко Тетяна. Науковий керівник – Тютюнник Юрій

Платоспроможність як необхідний елемент фінансового управління підприємством 454

Минів Роман

Дизайн-мислення в системі управління підприємством 457

Мініч Тетяна. Науковий керівник – Тютюнник Юрій

Забезпечення та оцінювання фінансової стійкості підприємств в умовах воєнного стану 460

Московчук Алла

Економічний аналіз як базис бізнес-аналітики в обґрунтуванні управлінських рішень та мінімізації ризиків 462

Мошковська Олена

Формування звітності зі сталого розвитку на молокопереробних підприємствах 464

Муренець Анна. Науковий керівник – Тютюнник Юрій

Використання фінансового аналізу для прогнозування банкрутства підприємства 467

Нужна Оксана

Економетричне моделювання в дослідженні міри еластичності валового збору сільськогосподарських культур за посівною площею у Волинській області 469

Нужна Оксана, Корень Анна

Моделювання та прогнозування обсягів виробництва продукції на підприємствах переробної промисловості України з використанням моделі виробничої функції Кобба-Дугласа 471

Ободець Владислав. Науковий керівник – Заїка Світлана

Стандартизація управління розвитком фізичної культури і спорту в сільських територіальних громадах 474

Онищенко Оксана, Ковальов Володимир

Роль управлінського обліку в стратегічному управлінні довгостроковими проектами та інвестиціями 476

Островська Вікторія. Науковий керівник – Лопатовська Оксана

Теоретико-методичні підходи до аналізу витрат підприємства 479

Палагіцький Віктор. Науковий керівник – Чинчик Анатолій

Циклічність економіки як чинник загострення загроз економічній безпеці будівельних компаній 482

Політікіна Інна. Науковий керівник- Мельник Ольга

Роль управлінського обліку у прийнятті стратегічних рішень на підприємстві 484

Полякова Світлана

Лінгвістична судова експертиза як інструмент підтримки управлінських рішень у правовій сфері 486

Прокопишин Оксана, Гнатишин Людмила, Малецька Ольга

Інтегрована звітність і сталий розвиток: стратегічний аспект 489

Роман Аліна. Науковий керівник – Струк Наталія

Вплив системи калькулювання на управління запасами підприємства 492

Савченко Вікторія. Науковий керівник – Колісник Олена

Фінансова звітність як інформаційна база для прийняття управлінських рішень 495

Савченко Наталія, Савченко Роман

Інтеграція управлінського обліку та бізнес-аналітики в умовах цифровізації корпоративного управління 498

Самуленко Аліна. Науковий керівник – Заїка Світлана

Аналіз сучасних напрямів менеджменту організацій в умовах економічної невизначеності 501

Солошонок Алла, Полонська Ольга, Ільїна Ганна

Динаміка поголів'я великої рогатої худоби в Україні: тенденції воєнного часу 503

Старов Олександр. Науковий керівник – Базецька Ганна

Інструменти бізнес-аналітики в оцінці стратегічних рішень як чинника економічної стійкості підприємства 506

Стельникович Карина. Науковий керівник – Нашкерська Галина

Визнання доходу від реалізації товарів і послуг за національними та міжнародними стандартами бухгалтерського обліку 510

Стельникович Карина. Науковий керівник – Струк Наталія

Проблеми та перспективи впровадження системи бюджетування на підприємстві 512

Таранцова Тетяна. Науковий керівник – Заїка Світлана

Якість управлінських рішень у сфері фізичної культури і спорту в умовах інституційних змін 514

Татарець Карина. Науковий керівник – Тютюник Юрій

Теоретичні основи ліквідності та її значення для оцінки фінансового стану підприємства 516

Терехов Юрій. Науковий керівник – Соболєва Ганна

Алгоритмізація управлінських рішень підприємств у контексті розвитку бізнес-аналітики та цифрової трансформації 519

Ткаченко Олександр

Сучасні інструменти бізнес-аналітики у системі управлінського обліку підприємства 522

Ульянохіна Вікторія. Науковий керівник – Заїка Світлана

Аналіз ефективності соціальних інвестицій через призму управлінського обліку 524

Хоменко Людмила

Удосконалення управлінського обліку на машинобудівних підприємствах в умовах ринкової трансформації 527

Чернега Віра. Науковий керівник – Балан Алла

Управлінський облік як інструмент підвищення ефективності діяльності фізичних осіб-підприємців 530

Чиж Людмила

Фінансова діагностика в системі реалізації проєктів розвитку портових підприємств 533

Шабатько Анна. Науковий керівник – Тютюнник Юрій

Фінансова стійкість підприємства: економічна сутність та система показників оцінювання 536

Шиян Дмитро, Севрюкова Єлизавета

Особливості управління ефективністю використання персоналу сільськогосподарських підприємств в умовах воєнного стану 539

Юрченко Ірина. Науковий керівник – Ромашко Ольга

Управлінський облік енергопідприємств за стандартами NATO та Resilience-Менеджменту 542

Kravchenko Svitlana

Theoretical and methodological approaches to promoting the development of entrepreneurial activity in rural areas 545

Vovaka Elina. Scientific supervisor – Zaika Svitlana

Management decisions in the process of resolving organizational conflicts 547

Wei Ren, Scientific advisor – Iershova Natalia

Imperatives of forming an adaptive HR-system in the modern environment 549

Zaika Svitlana, Skudlarski Jacek

Integrating stakeholder perceptions into an AI-based project risk assessment system 552

Оподаткування підприємств, податкове планування та комплаєнс

Балашова Олена, Гайченя Юлія

Стратегічна синергія податкового комплаєнсу та планування в системі управління сучасним підприємством 555

Бондарук Діана. Науковий керівник – Балан Алла

Інтеграція технологій штучного інтелекту в систему податкового обліку фармацевтичного дистриб'ютора 558

Безкровний Олександр, Пилипенко Олексій

Еволюція та сучасні трансформації систем майнового оподаткування: світовий досвід та українські реалії 561

Борисюк Олена

Комплаєнс як основа відповідального та прозорого управління на підприємстві 564

Гасанова Вікторія. Науковий керівник – Рибчак Зоряна

Оптимізація процесів обчислення податкових зобов'язань платників у системі Державної податкової служби України 566

Добрунік Тетяна

Податкові аспекти діяльності фермерських господарств 569

Дубовик Ольга, Пак Аліна

Особливості здійснення податкового контролю за трансфертним ціноутворенням в Україні 572

Каряка Софія. Науковий керівник – Рудик Вікторія

Податкова прозорість як складова стійкого розвитку підприємства 574

Квасницька Раїса

Сучасні реалії оподаткування підприємств агробізнесу в Україні 577

Корват Олена

Інструменти податкового стимулювання розвитку сфери відновлюваних джерел енергії 580

Костюк Юлія. Науковий керівник – Мошковська Олена

Спрощена система оподаткування для малого бізнесу в Україні 582

Кравченко Олена, Авраменко Анастасія

Особливості спрощеної системи оподаткування в Україні в умовах податкових змін 585

Кріль Тарас. Науковий керівник – Ткачик Леся

Окремі аспекти податкового адміністрування в умовах воєнного стану 587

Маліванчук Вікторія, Нестерук Галина

Роль податкового планування та комплаєнсу у діяльності підприємств 590

Матвєєва Анастасія. Науковий керівник – Ісаншина Галина

Податковий комплаєнс як інструмент реалізації соціальної відповідальності бізнесу 592

Мустеца Назар. Науковий керівник – Ірина Мустеца

Податкове планування в контексті оптимізації податкового навантаження на підприємстві 595

Непран Андрій

Особливості планування розміру податку на прибуток при складанні фінансового плану промислового підприємства 598

Рилєєв Сергій

Податковий консалтинг в системі мінімізації податкових ризиків підприємства 600

Скрипник Наталія, Скрипник Микола

ПДВ-комплаєнс для підприємств-суб'єктів зед: актуальні ризики та методи мінімізації 603

Тофан Іван

Податковий комплаєнс – дефініція, доцільність та перспективи в Україні 605

Тучак Андрій. Науковий керівник - Наумова Тетяна

Податкова політика підприємства та її складові 608

Федуняк Ольга. Науковий керівник – Ткачик Леся

Міжнародні стандарти адміністрування податків та їхня імплементація в Україні 611

Холодна Юлія, Щербакова Марина

Митні пільги в імпорті: бюджетні та структурні наслідки в сучасних умовах 614

Хомула Анна. Науковий керівник – Сакун Аліна

Особливості оподаткування операцій з віртуальними активами в Україні 617

Царук Наталія

Облік та оподаткування об'єктів цифрової економіки 620

Чабанюк Одарка, Шостак В. В.

Аналіз фінансової та податкової звітності підприємств як інструмент запобігання податковим ризикам в умовах воєнного стану 623

Шевчук Наталія

Інституційний вплив податкової політики на трансформацію системи бухгалтерського обліку 626

Фінансовий менеджмент, банківська справа, фінансова доступність та інклюзивні фінансові системи

Абубекерова Альбіна

Аналіз державного боргу україни в умовах воєнного стану 630

Алексеєнко Л. М., Юркевич О. М.

Формування страхового ландшафту за умов глобальних фінансових дисбалансів 633

Андрос Світлана

Концептуальна роль програми доступні кредити 5-7-9% в системі державної підтримки АПК України 635

Андрухів Андріана. Науковий керівник – Петик Марта

Боргова безпека України: оцінка ризиків та напрями їх нейтралізації 638

Антонюк Віталіна. Науковий керівник – Дранус Валентин

Роль держави у стабілізації фінансової системи в сучасних умовах 641

Антонюк Оксана

Сучасні підходи до оцінки фінансового стану підприємства в умовах цифрової трансформації 643

Баган Надія, Іванюк Станіслав, Москаленко Валерія

Роль систем стратегічного управління у формуванні фінансової стійкості підприємств 646

Барабаш Леся

Фінансова тривожність як бар'єр до використання банківських продуктів малим бізнесом 648

Бердников Олександр. Науковий керівник – Дранус Валентин

Проблеми запровадження принципів ESG 650

Бондаренко Павло

Принципи побудови інклюзивних фінансових систем 652

Боровик Петро, Удовенко Ірина, Шемякін Михайло

Ринок земель сільськогосподарського призначення в Україні: ключові проблеми та перспективи 655

Булавинець Олександр

Соціальні трансферти як ключовий інструмент забезпечення соціальної справедливості у період суспільних трансформацій 658

Вербицька Вікторія, Нестерцова Оксана

Грошова політика як інструмент забезпечення фінансової стійкості України в умовах воєнного стану 661

Вишивана Богдана, Матвіїв Мартіна-Антонія

Інноваційні аспекти розвитку безготівкових розрахунків в Україні в умовах європейської інтеграції 663

Волосович Світлана

Невзаємозамінні токени в екосистемі віртуальних активів 666

Гарнага Олександр

Реалізація завдань фінансового менеджменту в умовах воєнного стану 668

Дроботя Я. А, Дорошенко О. О., Кравченко С. А.

Інвестиційний ризик як складова економічних ризиків підприємства 671

Жаворонок Артур

Тенденції та ризики цифрової трансформації Fintech-сектору 673

Журавльова Ірина

Фінансова резильєнтність в епоху полікризи: архітектура механізмів 676

Зоря С. П., Сімінько К. В.

Теоретичні засади автотранспортного страхування 678

Калініченко Зоя

Управління протекціоністськими заходами у процесах оптимізації торгівлі з країнами 681

Капліна Олена. Науковий керівник – Дранус Валентин

Проблеми функціонування системи ризик-менеджменту в корпоративних фінансах 684

Квасниця Оксана, Новіцький Михайло

Фінансування екологічної безпеки: теоретико-прикладний дискурс 686

Кірдіна Олена, Стешенко Олена

Оцінка банківського обслуговування корпоративного сектору 688

Кір'ян Олена, Пополітова Карина

Вплив макроекономічних чинників на формування фінансової стійкості підприємств 691

Коваленко Вікторія, Авраменко Дар'я

Фінансова стійкість банків: теоретичні аспекти в умовах невизначеності 693

Ковальчук Катерина

Фінансово-економічний механізм державного регулювання діяльності з надання фінансових послуг 695

Комісаренко Євген

Інструменти ризик-менеджменту для забезпечення фінансової стійкості підприємств у умовах нестабільної економіки 699

Корзик Світлана. Науковий керівник – Вітовщик Тетяна

Проблемні аспекти оподаткування операцій з криптовалютою в умовах цифровізації економіки 701

Корзик Світлана, Жук Олександр

Алгоритмічне ціноутворення як чинник трансформації мікроекономічних ринків 703

Кравчук Ганна

Державне регулювання та нагляд за діяльністю на фінансовому ринку України: науково-теоретичні та нормативні основи 705

Кравчук Юлія. Науковий керівник – Нікольчук Юлія

Депозитні вкладення як ключовий інструмент формування ресурсної бази банків в умовах сучасного фінансового ринку 709

Кривульська Інна. Науковий керівник – Поліщук Вадим

Траєкторії розвитку місцевих бюджетів України впродовж 2021-2025 рр. 712

Крук Олена, Борисова Світлана

Актуальні стратегії управління фінансовими ризиками в банках 715

Кубецька Ольга

Інновації у страхуванні: Insurtech та їх роль у трансформації ринку 718

Кулікова Єлизавета

Цифровізація пенсійної системи як інструмент підвищення фінансової доступності та інклюзії населення 720

Кушакова Анастасія. Науковий керівник – Дранус Валентин

Особливості фінансового забезпечення неолімпійських видів спорту в Україні 723

Кушнірук Віктор, Ковальова Альона

Роль ефективного фінансового менеджменту у досягненні стабільних фінансових результатів підприємства 726

Ларіонова Катерина

Пільгове кредитування аграрного бізнесу в Україні: проблеми та перспективи розвитку під час воєнного стану 729

Ларіонова Катерина, Герунова Наталія

Пільгове кредитування як інструмент підтримки відновлюваної енергетики та розвитку енергозберігаючого житла в Україні 732

Левченко Владислав. Науковий керівник – Нікольчук Юлія

Фінансові результати страхової компанії як індикатор її конкурентоспроможності 735

Мазурик Святослав

Вплив цифрових технологій на ринок фінансових послуг 738

Минів Роман, Тищак Олена-Каріна

Принципи управління витратами виробничих агроформувань 741

Мишура Ангеліна, Овдіюк Олена

Податковий менеджмент і фінансовий моніторинг в управлінні підприємством 744

Міхеєва Ольга. Науковий керівник – Нікольчук Юлія

Розвиток суб'єктів господарювання у сфері операцій з нерухомим майном в Україні в умовах повномасштабної війни 747

Олексашенко Я.С. Науковий керівник - Капаєва Л.М.

Інтернет-банкінг: як монобанк встановив нові стандарти 750

Осипенко Світлана

Роль місцевих бюджетів у розвитку інклюзивних сервісів в громадах 753

Очкас Максим. Науковий керівник – Скиба Ганна

Євроінтеграційний вектор модернізації бюджетної системи України 755

Патицька Христина

Передумови трансформації фінансового забезпечення професійної освіти в умовах децентралізації та воєнних викликів 757

Політікіна Інна. Науковий керівник - Лугова Ольга

Розвиток мікрофінансування в Україні: можливості та ризики 760

Попова Ірина, Гасімова Ріта

Державне регулювання тарифів на транспортні послуги 764

Прокопчук Олена

Цифровізація фінансових процесів як фактор підвищення ефективності корпоративного управління 767

Прокопчук Олена, Кудлаєнко Назар

Фінансовий менеджмент страхових компаній у сучасних умовах розвитку фінансового ринку 769

Прямухіна Наталія

Фінансове управління податковими надходженнями як інструмент забезпечення економічної стійкості територіальних громад 771

Пшегоцька Анастасія. Науковий керівник - Себко Г.В.

Кібербезпека в банківській системі: виклики та методи захисту в умовах цифрової трансформації 774

Рахімов Махаммад Сулейман Огли. Науковий керівник – Журавльова Ірина

Еволюція інструментів прийняття управлінських рішень щодо формування структури капіталу 777

Редзюк Євгеній

Провідні чинники інтеграції та інклюзії фінансових ринків країн, що розвиваються 779

Ремболович Владислав.Науковий керівник – Бережна Алла

Фінансова інклюзія як механізм забезпечення інклюзивного розвитку національної економіки України 784

Ролінський Олександр

Сучасні підходи до фінансового менеджменту в умовах економічної нестабільності 786

Руда Андріана, Щербина Олександр. Науковий керівник - Марта Петик

Формування дивідендної політики підприємства в умовах нестабільного економічного середовища 788

Савонік Тетяна, Сергатюк Лілія, Іванишин Олег

Електронне урядування як інструмент реалізації соціально-економічного потенціалу територіальних громад 792

Свиноус Надія

Фінансова архітектура продовольчого забезпечення: структура, джерела та інструменти 795

Семенкова Анастасія. Науковий керівник – Скиба Ганна

Управління формуванням прибутку як інструмент підвищення прибутковості підприємства 798

Синіцький Андрій. Науковий керівник – Зомчак Лариса

Структурна складність та рекурентні стани фінансових ринків: еконофізичний аналіз динаміки Tesla Inc 800

Скоромна Олена

Стейблкоїни у фінансових розрахунках підприємств: актуальний стан, можливості та регуляторні виклики для України 802

Собчишин Віталій, Бритавченко Ольга

Управління мотивацією персоналу як чинник підвищення фінансової ефективності підприємства 805

Сологуб Денис. Науковий керівник – Скиба Ганна

Трансформація фінансових послуг під впливом сучасних IT-технологій: глобальний вимір 807

Тарнавська Катерина. Науковий керівник - Дранус Валентин

Управління власними фінансами в контексті тайм-менеджменту 809

Тищенко Дмитро. Науковий керівник – Глущенко Ольга

Формування системи збалансованих показників фінансового забезпечення цифрової трансформації підприємства 811

Федорович Ірина

Європейські підходи до страхування цифрових ризиків агросфери: можливості імплементації в Україні 814

Хірівський Роман

Чисельність населення як чинник фінансової спроможності територіальних громад 818

Хомич Вероніка. Науковий керівник – Лопатовська Оксана

Аналіз структури доходів і витрат банку 821

Шаповал Олена

Податкові ризики в сфері управління податковою безпекою 823

Штимак Ігор

Економічна природа фінансового забезпечення ринку продукції тваринництва 825

Ягодзінська Анастасія. Науковий керівник – Нікольчук Юлія

Дослідження кредитного портфеля АТ «Ощадбанк» та напрями підвищення його ефективності 827

Яковлев Ярослав. Науковий керівник – Дранус Валентин

Сучасні проблеми малого та середнього бізнесу в Україні 830

Яковлєв В'ячеслав. Науковий керівник – Ігнашкіна Тетяна

Деякі аспекти фінансового управління у малому бізнесі 832

Інновації, інвестиції та сталий економічний розвиток підприємств

Адмін Богдан. Науковий керівник – Маренич Тетяна

Управління витратами як чинник підвищення ефективності виробництва продукції тваринництва 836

Андросов Олександр. Науковий керівник – Бурковська Анна

Маржинальний дохід як показник ефективності діяльності підприємства в умовах трансформації до моделі сталого розвитку 840

Арлашкіна Юлія, Михайлюк Анастасія. Науковий керівник – Крисько Жанна

Інноваційні підходи до управління змінами: роль франчайзингу в умовах кризових трансформацій 842

Бажанов Павло, Рудаченко Ольга

Вплив корпоративної культури на розвиток малого бізнесу 844

Башинська Юлія

Основні фінансово-інвестиційні інструменти європейського зеленого курсу доступні для України 847

Беженар Інна

Диференціація та стійкість фермерських господарств України в умовах воєнної економіки та трансформації аграрного сектору 850

Берташ Анастасія. Науковий керівник – Леонтенко Ольга

Обліково-аналітичне забезпечення оцінювання соціально відповідальної діяльності підприємства 852

Білоцерківець Володимир, Олійник Михайло, Чаговець Олексій

Конкуренція в системі ринкової економіки: проблеми змістовного наповнення та історичного розвитку 855

Білоцерківець Володимир, Кошевий Максим, Білоцерковець Дмитро

Засади підвищення інвестиційної привабливості економіки України: національний та регіональний зрізи 857

Біль Мар'яна, Семеха Назар

Самозайнятість у системі розвитку підприємництва та ринку праці в Україні 859

Бінерт Олеся, Сокальська Анастасія

Інноваційні підходи до управління комунікаціями в аграрному бізнесі 862

Бодня Дмитро

Сучасне цифрове інформаційне забезпечення як одна з умов стійкого розвитку страхової компанії 864

Бурлака Ольга

Інноваційно-інвестиційні чинники стратегічного розвитку підприємств електроенергетики в умовах сталої трансформації економіки 867

Васишак Дмитро. Науковий керівник – Міга Володимира

Шляхи удосконалення корпоративної культури організації 869

Вдовіна Юлія. Науковий керівник – Зомчак Лариса

Оцінювання ефективності регіонального інноваційного розвитку україни методом DEA 871

Видря Єлизавета

Економічна сутність науково-технічної продукції університетів та наукових установ 874

Воркунова Ольга, Шумілін Антон

Теоретичні основи економічного регулювання ринку праці у сільському господарстві України в умовах воєнного стану 877

Геращенко Павло. Науковий керівник – Селінний Михайло

Дотримання «Золотого правила економіки» як індикатор ефективності функціонування аграрних підприємств України 880

Глянь Тетяна. Науковий керівник – Антощенкова Віталіна

Найбільші ризики для світової економіки 883

Гончаренко Артем. Науковий керівник – Шпикуляк Олександр

«Зелена» енергетика як чинник енергетичної стійкості та розвитку територіальних громад України 886

Горбатюк Людмила, Томаєв Георгій, Кулманаков Дмитро

Основні виклики та перші кроки аграрного сектору України на шляху до євроінтеграції 889

Грендус Вероніка, Тесля Софія

Механізми інвестиційного забезпечення економічного зростання підприємств 852

Гриценко Наталя, Козодой Дмитро

Оптимізація процесу економічного забезпечення охорони праці на транспортному підприємстві 895

Гулик Тетяна, Бодня Дмитро

Управління інноваціями, інвестиціями та структурою капіталу підприємства в контексті сталого розвитку та клієнтського капіталу 898

Гутянська Вікторія, Науковий керівник – Кульганік Оксана

Інвестиційна привабливість підприємства в умовах глобальної конкуренції: методика оцінювання та міжнародний досвід 900

Дейнега Максим, Науковий керівник – Антощенкова Віталіна

Екологічна складова як напрям розвитку соціальної відповідальності 903

Дерев'янко Назар. Науковий керівник – Свиноус Іван

Вертикальна інтеграція як інструмент розвитку ланцюгів у свинарстві 906

Дідківська Карина. Науковий керівник – Гудзь Олена

Роль інвестування у забезпеченні економічного розвитку 908

Довмат Вероніка, Боднар Роман. Науковий керівник – Крисько Жанна

Інноваційні механізми функціонального забезпечення діяльності соціальних підприємств 910

Донченко Ігор. Науковий керівник – Бурковська Анна

Інвестиційна політика в агросекторі як інструмент мінімізації продовольчих ризиків 912

Дубачинський Андрій. Науковий керівник – Бурковська Анна

Управління інвестиційними ресурсами в системі стратегічного розвитку підприємства 914

Дудченко Андрій. Науковий керівник – Чайка Інна

Управління корпоративною культурою сервісних компаній України в умовах воєнних викликів та повоєнної відбудови 916

Ємець Анатолій. Науковий керівник – Бурковська Анна

Інноваційні технології як об'єкт інвестування для забезпечення довгострокової конкурентоспроможності 918

Жарун Олена, Жарун Роман

Обгрунтування стратегії забезпечення економічної безпеки підприємства 920

Замула Ірина, Журавель Мирон

Біопаливо в Україні: ринок і 4D-систематизація проєктів для інвестиційного аналізу 923

Іваненко Валерія, Курепін Вячеслав

Впровадження інноваційних систем безпеки на підприємства під час війни на прикладі міста Миколаїв 926

Ісаєнко Олексій, Рудаченко Ольга

Розвиток промислового сектору на засадах інноваційної трансформації 929

Іщук Світлана

Тенденції інноваційної діяльності промислових підприємств України в умовах повномасштабної війни 932

Казимірський Андрій. Науковий керівник – Бурковська Анна

Інвестиції в цифрову трансформацію підприємства як фактор підвищення економічної стійкості 935

Калініченко Зоя

Розвиток національної економіки на основі впровадження інновацій і цифровізації 937

Капінос Геннадій

Інноваційні підходи до забезпечення сталого розвитку бізнесу в умовах війни в Україні 940

Кара Владислав. Науковий керівник – Заїка Світлана

Інвестиційно-інноваційна діяльність як фундамент розвитку аграрного сектору 943

Квасній Любов, Гадзало Олександр, Сіренко Юрій

Особливості оцінювання персоналу та вдосконалення організації кадрового планування на підприємстві 946

Квашук Олена

ESG-орієнтовані інновації як інструмент залучення інвестицій та сталого розвитку бізнесу 948

Кобік Віктор, Кеба Артур. Науковий керівник – Лозова Оксана

Підприємницька екосистема як фактор сталого розвитку бізнесу в умовах воєнного стану 951

Коваль Павло. Науковий керівник – Куцик Петро

Структурні трансформації та дисбаланси капіталізації сектору МСП України 954

Козирев Андрій. Науковий керівник – Заїка Світлана

Інноваційно-інвестиційний розвиток підприємств у системі соціально-орієнтованого управління 957

Коломієць Богдан, Артеменко Олександра

Безпекоорієнтований менеджмент підприємства в умовах турбулентного зовнішнього середовища 959

Коробка Світлана, Козловець Анастасія

Трансформація системи менеджменту підприємства як чинник підвищення його конкурентоспроможності 962

Косенко Андрій, Дюжев Олександр, Батлук Єгор

Інноваційні технології вирішення конфліктних ситуацій 965

Косенко Андрій, Дюжев Олександр, Жуга Дар'я

Дослідження принципів сталого розвитку 968

Косенко Софія, Перерва Петро

Інновації в системі підготоівки абітурієнтів до вступу в заклади вищої освіти 971

Косоловський Ігор. Науковий керівник – Шевчик Богдан

Нооекономіка: екзистенція і споживання 974

Кудлаєнко Назар. Науковий керівник – Прокопчук Олена

Інноваційні механізми розвитку системи соціального забезпечення в Україні в умовах сучасних трансформацій 977

Кулініч Оксана, Мельніков Михайло

Стратегічні імперативи розвитку транспортної інфраструктури України в умовах глобалізації 979

Кульганік Оксана, Сивун Іванна

Інноваційна діяльність підприємств у системі сталого розвитку: оцінка показників ефективності 982

Купчак Мар'яна

Нормативні інновації у регулюванні приватних відносин: виклики XXI століття 985

Курепін Валерій, Курепін Вячеслав

Інвестиції в безпеку підприємств малого бізнесу в умовах війни 987

Курепін Вячеслав

Безпека виробництва та інвестиції: адаптація агропідприємств до воєнних викликів 990

Куришко Роман. Науковий керівник – Іщейкін Тимур

Методологія управління проєктами впровадження інновацій у сфері землевпорядних підприємств 993

Лагно Дмитро. Науковий керівник – Бурковська Анна

Формування ефективних механізмів забезпечення продовольчої безпеки України в умовах євроінтеграції 995

Лазаренко Юлія, Кас'янчук Олександра,

Вплив технологій штучного інтелекту на формування конкурентних переваг сучасних бізнес-організацій 997

Ланченко Євгеній, Івченко Володимир, Якименко Микола

Мотивація персоналу в аграрному секторі економіки 999

Лашевський Євгеній. Наукові керівники – Сорокіна Світлана, Акмен Вікторія

Стратегічні механізми забезпечення конкурентоспроможності аграрних підприємств у контексті сталого розвитку 1002

Лесько Олександр, Романюк Олександр, Ціхановська Олена

Соціальні інновації як драйвера сталого розвитку підприємств 1005

Линда Олеся. Науковий керівник – Саврас Ірина

Інструменти підвищення ефективності системи менеджменту організації 1010

Лях Єлизавета. Науковий керівник – Бурковська Анна

Мотивація працівників як фактор економічної безпеки підприємства 1013

Малюга Віталіна

Економічне обґрунтування та інноваційні підходи до управління енергоефективністю в будівництві 1015

Маренич Тетяна

Технологічна модернізація підприємств тваринництва в контексті сталого економічного розвитку 1017

Мартиненко Дмитро. Науковий керівник – Харченко Тетяна

Управління організаційними змінами як інструмент забезпечення сталого розвитку підприємства 1021

Марцинюк Карина. Науковий керівник – Бурковська Анна

Вплив бренду міста на популярність туристичних локацій в умовах сталого розвитку 1023

Марчук Володимир. Науковий керівник – Ільчук Микола

Державна підтримка агробізнесу в умовах воєнного стану: виклики та адаптація 1025

Медкова Дар'я, Андросова Тетяна

Роль стартапів у формуванні інноваційного середовища економіки 1028

Мельниченко Дмитро

Інновації та інвестиції як стратегічні чинники підвищення ефективності та довгострокової стійкості розвитку підприємств 1031

Мирошник Євген, Сумець Олександр

Ризики змін проєктної документації як фактор виникнення заморожених об'єктів та загроза сталому розвитку будівельних підприємств 1033

Михайлович Анна. Науковий керівник – Ільчук Микола

Інноваційні напрями підвищення ефективності діяльності торговельних підприємств продовольчого ринку України 1036

Міга Володимира, Лонух Ростислав, Мількович Олег

Удосконалення процесів розвитку персоналу організації в сучасних умовах 1039

Мірошниченко Інга

Інноваційні чинники сталого розвитку підприємств авіаційної галузі в умовах повоєнного відновлення 1042

Місюк Вікторія. Науковий керівник – Саврас Ірина

Корпоративна культура як стратегічний інструмент підвищення конкурентоспроможності організації 1044

Міщенко Антон. Науковий керівник – Турчіна Світлана

Стратегічне управління інвестиційними проєктами як основа сталого розвитку установ фізичної культури та спорту 1047

Мосійчук Ірина

«Зелені» інвестиції як інструмент підвищення конкурентоспроможності підприємств 1050

Огієнко Антон. Науковий керівник – Микитась Аркадій

Сучасний стан та детермінанти стійкого розвитку сільськогосподарських підприємств в умовах глобальних безпекових викликів 1053

Оливко Зоряна. Науковий керівник - Фединець Наталія

Управління персоналом в умовах сьогодення: інноваційні підходи та технології розвитку 1056

Опалько Вікторія, Самойлов Дмитро

Інноваційні механізми реалізації інвестиційних стратегій в умовах глобальної конкуренції 1059

Павлій Олександр, Кушпіль Денис. Науковий керівник –Шимановська-Діанич Людмила

Управління стратегічними змінами підприємства 1062

Пекера Артем. Науковий керівник – Бурковська Анна

Сталий розвиток аграрного сектору як основа продовольчої безпеки України 1065

Перерва Петро, Євсєв Андрій, Косенко Руслана

Введення інновацій в господарчий обіг в післявоєнний період 1067

Перерва Петро, Скляренко Михайло

Формування інвестиційної привабливості малого підприємства 1070

Погорєлова Тетяна

Цифрові інновації як чинник підвищення інвестиційної привабливості підприємства 1073

Пономаренко Вікторія. Науковий керівник - Фединець Наталія

Інноваційні підходи до контролю якості товарів і послуг підприємств сфери ритейлу в умовах кризи 1075

Попель Сергій

Еволюція підходів до управління науковими проєктами в умовах глобальних трансформацій 1078

Поповиченко Анатолій. Науковий керівник – Яловега Людмила

Еволюція малого агробізнесу: шлях до конкурентоспроможності через інтеграцію 1081

Радзевич Тетяна. Науковий керівник – Кучмійова Тетяна

Соціальна інженерія в умовах сталого розвитку: виклики для сучасного бізнесу 1083

Радіонова Яна, Гончаренко Аліна, Скринник Вікторія

Формування інноваційної стратегії підприємства на засадах креативного управління персоналом 1085

Рибалко-Рак Леся, Кужель Наталія, Бабич Дарія

Роль інноваційної культури у формуванні конкурентних переваг та стратегічному розвитку організації 1088

Рибальченко Сергій. Науковий керівник – Микитась Аркадій

Стратегічні імперативи безпекоорієнтованого розвитку інноваційно-активних виробничих підприємств у системі сталого економічного розвитку 1091

Ромбак Василь. Науковий керівник – Бурковська Анна

Маржинальний дохід як основа прийняття управлінських рішень у системі сталого розвитку підприємства 1094

Рябченко Ірина, Коблянська Інна

Витрати та економічна ефективність бджільництва в Україні 1096

Савків Андрій. Науковий керівник - Подаков Євгеній

Роль цифрових платформ у стимулюванні венчурного інвестування в інноваційні стартапи 1099

Савків Уляна, Савчин Вікторія

Роль лідерства у формуванні інноваційної моделі сталого розвитку 1101

Сенюк Єгор. Науковий керівник – Мельничук Вікторія

Штучний інтелект як ядро сталого інноваційного майбутнього: інновації та фінансові інвестиції 5.0 1104

Синенко Катерина. Науковий керівник – Бабич Світлана

Формування кадрового резерву на засадах талант-менеджменту як інструменту забезпечення життєстійкості підприємства 1107

Скібська Катерина, Донченко Афіна

Вплив інноваційних технологій підбору персоналу на сталий економічний розвиток підприємства та залучення інвестицій 1111

Скриль Віталія

Цифрові технології управління як драйвер розвитку відновлюваних джерел енергії та сталого розвитку підприємств 1114

Скрипник Владислав, Жмайло Олена. Науковий керівник – Олійник Аліна

Стратегічне управління підприємством в умовах сталого розвитку 1116

Скрипник Микола

МСФЗ 18 «Подання та розкриття інформації у фінансовій звітності»: нові вимоги до звіту про прибутки та оцінка готовності українських підприємств 1118

Сніжко Лариса

Екологічні інновації в контексті розвитку транспортної логістики 1120

Соколюк Сергій

Інноваційно-інвестиційні засади забезпечення сталого економічного розвитку підприємств в умовах трансформації економіки 1123

Суржиков Ігор. Науковий керівник - Гудзь Тетяна

Проактивний кризовий та антикризовий менеджмент у системі управління розвитком підприємства в умовах невизначеності 1125

Сухар Мирослав. Науковий керівник – Лупенко Юрій Олексійович

Сценарний підхід до організаційно-економічного розвитку аграрного підприємництва України в умовах євроінтеграції 1127

Тітаренко Даніель. Науковий керівник - Славкова Олена

Антикризове управління як інструмент досягнення 1130

Тохтамиш Тетяна

Стратегія сталого розвитку як основа забезпечення конкурентоспроможності підприємств в умовах сучасних викликів 1132

Хамітов Родіон. Науковий керівник – Бурковська Анна

Управління брендом роботодавця на засадах сталого розвитку та соціальної відповідальності 1135

Хміль Олександр. Науковий керівник – Кісіль Микола

Сучасні тенденції іноземного інвестування аграрного сектору економіки України 1137

Холод Олександр. Науковий керівник – Мамчур Володимир

Поведінкові аспекти ціноутворення в умовах невизначеності: теоретичний зріз "ризик-премії" підприємця 1140

Чебаненко Аліна, Овдіюк Олена

Бізнес-аналіз в управлінні промисловими підприємствами України 1142

Черемісіна Світлана

Вирішення проблеми сировинної спрямованості експорту агропродукції як сценарій повоєнного розвитку аграрних підприємств України 1145

Черній Даниїл. Науковий керівник – Яловега Людмила

Інтеграція принципів ESG у систему стратегічного управління сучасним бізнесом 1148

Чміль Євгеній. Науковий керівник – Кащена Наталія

Трансформація звітності в системі інформаційного забезпечення управління сталим інноваційним розвитком підприємства 1150

Шевчик Богдан

Інновації в нооекономіці: гуманітарна аксіологія екзистенції 1153

Шкварук Діна

Інноваційні механізми забезпечення фінансової безпеки підприємства в умовах воєнно-економічної нестабільності 1156

Якимчук Ірина, Приходько Дмитро

Фінансова стійкість регіонів як фактор економічної безпеки держави 1159

Ярошенко Андрій, Сухацький Богдан. Науковий керівник – Радіонова Яна

Інноваційний потенціал підприємства як фактор його розвитку 1162

Ясишена Валентина

Інтеграція принципів циркулярної економіки у стратегію відбудови України у воєнний та післявоєнний період 1164

Bako Tamas, Pererva Petro

Efficiency of investments in economic education of schoolchildren 1168

Bondariev Oleksandr

Directions for improving the entrepreneurial potential of Ukrainian households under conditions of uncertainty 1171

Kudria Yaroslav

Organizational integrity of sources and forms of investment in sustainable development of industry 1173

Kulinich Oksana, Chelombytko Polina

Corporate governance in forming competitive advantages and investment attractiveness 1175

Novik Iryna

Trade agreements and international treaties as a tool of economic diplomacy 1178

Serhiichuk Serhii

Modern approaches to the integration of sustainable development principles in SMEs 1180

Shkurov Yevhen

Innovative development as an element of territorial branding and investment attractiveness 1183

Туризм, готельно-ресторанний бізнес та регіональний розвиток в умовах трансформації

Богач Ігор. Науковий керівник – Бабко Наталя

Міжнародне співробітництво у сфері туризму як чинник розвитку готельно-ресторанної індустрії України 1187

Бойко Зоя

Регіональний розвиток туриму в умовах трансформації 1190

Гаєвська Ірина. Науковий керівник – Іваненко Валентина

Стратегічне управління закладом готельно-ресторанного бізнесу в умовах цифрової трансформації та сталого розвитку 1193

Гальченко Лариса, Аркан Уляна. Науковий керівник – Пугаченко Ольга

Формування гастробренду території 1196

Гармаш Сергій

Розвиток туристичного бізнесу країни у складні часи випробувань 1198

Горбачова Олександра. Науковий керівник – Лисенко Олена

Розвиток культури чаювання в Україні 1200

Демянюк Злата. Науковий керівник – Іваненко Валентина

Безбар'єрність у закладах ресторанного господарства як чинник інклюзивного розвитку сфери послуг 1203

Дзяпка Андрій. Науковий керівник – Цвілий Сергій

Повоєнне становлення вітчизняного ринку туризму 1205

Довбня Аліса. Науковий керівник – Цвілий Сергій

Повоєнна економічна безпека туристичних компаній 1208

Довгаль Данило. Науковий керівник – Цвілий Сергій

Організація безпечної праці персоналу в готелі 1210

Жужевич Віталій. Науковий керівник – Цвілий Сергій

Повоєнний розвиток інклюзивного туризму в Україні 1212

Ільницька-Гикавчук Галина

Сучасні підходи HR-менеджменту в туристичній індустрії: виклики та рішення 1214

Ісаєв Ренат. Науковий керівник – Цвілий Сергій

Розвиток цифрового туризму в повоєнному періоді 1217

Кекін Іван. Науковий керівник – Цвілий Сергій

Публічна політика розвитку зеленого туризму 1219

Козловський Данііл. Науковий керівник – Цвілий Сергій

Інфраструктурний комплекс в забезпеченні доступності самообслуговування в туризмі 1221

Коробко Станіслав. Науковий керівник – Коблянська Інна

Детермінанти та механізми формування інвестиційної привабливості регіонів в умовах екологічної та цифрової трансформації 1224

Коцюрубенко Ганна

Цифровізація як складова розвитку готельно-ресторанного бізнесу 1227

Лещух Ірина

Зелений курс у повоєнній відбудові економіки: рекомендації для громад західного макрорегіону України 1229

Лисенко Єлизавета. Науковий керівник – Цвілий Сергій

Специфічні риси та особливості віртуального туризму 1232

Луговський Олександр. Науковий керівник – Цвілий Сергій

Забезпечення доступності самообслуговування у сфері вітчизняного туризму 1234

Мазур Евеліна. Науковий керівник – Непиталюк Антон

Значення громадських організацій у сфері надання послуг особам з інвалідністю (на прикладі Вінницької міської територіальної громади) 1237

Маляр Віталій. Науковий керівник – Цвілий Сергій

Розвиток самообслуговування у сфері туризму 1240

Матат Вікторія.Науковий керівник – Іваненко Валентина.

Мотивація персоналі в готельно-ресторанному бізнесі 1243

Михайлишин Василь. Науковий керівник – Лісовська Лідія

Оптимізація діяльності туристичних підприємств в умовах воєнного стану: роль стейкхолдерного підходу 1245

Муравйова Дар'я. Науковий керівник – Іваненко Валентина

Відповідальне споживання у закладах ресторанного господарства як основа сталого розвитку 1248

Нездоймінов Сергій, Луценко Олександра

Напрями міжгалузевої територіальної кооперації спортивного табору «Економіст» 1251

Оскома Олена, Меюс Маргарита

Готельно-ресторанний сектор у забезпеченні сталого розвитку регіонів в умовах кризи 1253

Пилипенко О.Є.

Регіональна політика уряду України в умовах війни з російською федерацією 1256

Роїк Оксана

Публічно-приватне партнерство у формуванні ресурсного забезпечення туристичного бізнесу 1259

Романюк Ірина, Гаркуша Владислав

Оцінка рекреаційних ресурсів як основа розвитку туристичної діяльності в умовах регіональних трансформацій 1262

Рудаченко Ольга, Коненко Віталіна

Стратегія регіонального розвитку в Україні: методологічні засади відновлення та розвитку територіальних громад 1266

Сидоренко Євген

Концептуальні засади резильєнтного розвитку аграрних систем як частини регіонального розвитку 1269

Сіреджук Олександра. Науковий керівник – Іваненко Валентина

Управління безпечністю харчових продуктів у закладах ресторанного господарсва 1272

Соловей Ірина

Зелена трансформація економіки України після війни: роль і перспективи зеленого туризму 1274

Татар Лариса, Грида Наталія

Експертні методи оцінювання якості продукції та послуг 1277

Феленчак Юлія

Культурна спадщина та туризм як інструменти регіонального розвитку в умовах сучасних трансформацій 1279

Хортів К. Р., Сухорукова А. Л.

Туристично-готельний сектор як чинник регіонального відновлення України в умовах трансформації 1282

Юрків Олег. Науковий керівник – Колодійчук Ірина

Управління відходами готельно-ресторанного сектору у рекреаційних громадах Карпатського регіону: виклики та перспективи регіонального розвитку 1285

Garmash Sergii

Possibility of implementing consolidated tourism in difficult times 1288

Kharchevnikova Liliya, Yemets Volodymyr

Tourism as a direction of regional development in a socially oriented management system 1290

Маркетинг, логістика та цифрові трансформації бізнес-процесів

Аль-Хасан Марі. Науковий керівник – Кундря-Висоцька Оксана

Цифрова трансформація маркетингової діяльності підприємств у сучасних умовах 1293

Бєлова Тетяна

Формування «стратегічного набору» підприємства 1295

Бичок Олена. Науковий керівник – Пономаренко Ігор

Фактор часу в системі формування конкурентних переваг підприємства 1298

Білецький Олег. Науковий керівник – Сарахман Оксана

Цифрова належна обачність у закупівельній логістиці 1300

Благун Іван

Омніканальний маркетинг у системі цифрової трансформації підприємства 1303

Боднар Юлія, Волошин Марія. Науковий керівник – Крисько Жанна

Роль програм лояльності у формуванні клієнтоорієнтованої системи управління 1306

Божко Микита. Науковий керівник – Грідін Олександр

Управління операційними ризиками у контексті підвищення стабільності та конкурентоспроможності підприємства 1308

Боровенський Євген. Науковий керівник - Білоцерківський Олександр

Управління логістичною діяльністю на торговельному підприємстві 1311

Василькевич Соломія. Науковий керівник – Кундря-Висоцька Оксана

Маркетинг у соціальних мережах як інструмент формування бренду 1313

Віленський Нікіта. Науковий керівник – Заїка Світлана

Формування репутаційної комунікаційної політики підприємства в цифровому просторі 1315

Вінницька Оксана, Чутка Наталія

Переваги та недоліки E-Commerce 1317

Воронько-Невіднича Тетяна, Потапенко Валерія

Менеджмент іміджу підприємства в сучасних умовах господарювання 1319

Воронько-Невіднича Тетяна, Турбаба Вадим

Адаптація підприємства до змін зовнішнього середовища як складова ефективного управління 1321

Галеміна Надія. Науковий керівник – Дронова Тетяна

Дефініція поняття «поведінка споживача» 1323

Глазунова Анна. Науковий керівник – Заїка Світлана

Цифровий брендинг та маркетингові комунікації як основа формування нового бренду в умовах трансформації ринку 1326

Головата Ярина, Шурпенкова Руслана

Теоретичні засади дослідження поведінки споживачів у сучасному маркетингу 1328

Горбатюк Людмила, Борисенко Вікторія

Нейромаркетингове сприйняття бренду «Organic Ukraine» на ринках ЄС та Південно-Східної Азії 1330

Господинчик Уляна. Науковий керівник - Шурпенкова Руслана

Маркетинг і логістика у цифровій трансформації бізнесу 1333

Гримак Алла, Кравців Ірина, Урбан Ірина

Можливості маркетингових комунікацій в адаптації підприємств ветмедицини до умов ринку 1335

Грицун Дмитро. Науковий керівник – Воронько-Невіднича Тетяна

Удосконалення збутової стратегії в управлінні аграрним підприємством за сучасних умов 1338

Гулик Тетяна, Штанько Роман

Інвестиційні ризики в умовах цифрової трансформації маркетингу та логістики 1341

Гуцалюк Дар'я, Лелека Ольга

Реклама у повсякденному житті людини: комунікативні та соціальні аспекти 1343

Данилюк Олександр. Науковий керівник – Тягунова Наталія

Еволюція маркетингових стратегій IT-компаній у період цифрової трансформації економіки 1345

Дерикон Владислав. Науковий керівник – Загорянська Олена

Цифрові інструменти маркетингу як фактор оптимізації логістичних процесів 1348

Дідур Катерина

Цифрова трансформація як чинник адаптивності та стійкості підприємств агропродовольчого сектору в умовах ринкових дисбалансів 1351

Довгань Анна. Науковий керівник – Пономаренко Ігор

Використання клієнтської аналітики у цифровому маркетингу підприємства 1355

Довніч Євгєнія. Науковий керівник – Пономаренко Ігор

Використання аналітики клієнтських даних у цифровому маркетингу підприємства 1357

Домнюк Петро. Науковий керівник – Долінська Марія

Основні напрями вдосконалення комерційної діяльності транспортного підприємства 1359

Дронова Тетяна

Оптимізація маркетингових бізнес-процесів підприємства із застосуванням цифрових інструментів управління 1362

Дутка Ірина. Науковий керівник – Кундря-Висоцька Оксана

Використання цифрових маркетингових технологій у системі управління сучасним підприємством 1365

Жарун Олена, Цвик Віталій, Савунін Олександр

Механізми управління конкурентоспроможністю підприємства для забезпечення його прибутковості 1367

Зізда Наталія. Науковий керівник – Стамат Вікторія

Проблеми реалізації технологій брендингу 1370

Зябрєв Валентин. Науковий керівник – Загорянська Олена

Креативний маркетинг у сфері промислових товарів 1373

Ілляшенко Сергій, Шипуліна Юлія, Ілляшенко Наталія

Логістичні ризики міжнародного бізнесу 1376

Каламан Ольга, Харенко Дмитро

Сучасні технології управління бізнес-процесами підприємств в умовах цифрової трансформації 1379

Карпенко Анастасія. Науковий керівник – Лелека Ольга

Реклама як масове суспільне явище 1382

Кацан Влада. Науковий керівник – Пономаренко Ігор

Роль аналізу клієнтських даних у цифровій трансформації маркетингу підприємства 1384

Кащук Катерина

Адаптація співробітників до впровадження ШІ на підприємства 1387

Кириченко Анастасія

Цифрова трансформація роздрібної торгівлі продовольчими товарами в умовах розвитку електронної комерції 1390

Кищик Дар'я. Науковий керівник – Загорянська Олена

Персоналізація як елемент цифрової трансформації бізнес-процесів у б'юті індустрії 1393

Клименко Анжела. Науковий керівник – Загорянська Олена

Краудсорсинг як інструмент залучення споживачів до створення продукту 1396

Ковальова Альонає. Науковий керівник – Стамат Вікторія

Інтернет-брендинг: сучасні тенденції та інструменти 1399

Коротун Вікторія. Науковий керівник – Білоцерківський Олександр

Блокчейн-технологія як перспективний інструмент для забезпечення прозрості логістичних операцій 1402

Косенко Олександра, Шеін Олексій, Дюжев Олександр

Маркетинговий супровід інноваційної продукції 1404

Костка Марина. Науковий керівник – Стамат Вікторія

Закономірності та парадокси бренд-менеджменту 1407

Коток Анна. Науковий керівник – Воронько-Невіднича Тетяна

Стратегічне управління комунікаціями підприємства 1410

Крайнюченко Ольга

Вплив елементів системи 7P на формування конкурентних переваг 1412

Крамаренко Аліса, Вишневська Марія

Можливості електронної комерції для розвитку ЗЕД підприємств 1415

Крикун Ольга, Меденцева Анастасія

Формування бізнес-процесів організаційних змін у сучасному операційному менеджменті 1418

Крисько Жанна

Адаптивне управління організаціями в умовах цифрових трансформацій бізнес-процесів 1422

Кулик Максим. Науковий керівник – Воронько-Невіднича Тетяна

Управління розвитком сучасного підприємства 1425

Кульганік Оксана, Поліщук Максим

Експортна стратегія підприємства в умовах воєнних та післявоєнних трансформацій економіки України: методичні підходи та практичні орієнтири 1427

Левчук Мальвіна. Науковий керівник – Сарахман Оксана

Стратегічна роль зеленої логістики у формуванні конкурентоспроможності та декарбонізації ланцюгів постачання 1430

Лелека Ольга

Соціальна реклама як комунікативний процес 1433

Лисенко Тетяна, Мироненко Микола, Усіченко Ірина

До визначення дефініції «штучний інтелект» та його використання в управлінні підприємством 1436

Лободяк Степан. Науковий керівник – Верзун Андрій

Процесно-структурована модель управління бізнес-процесами сільськогосподарських підприємств в умовах цифрової трансформації 1438

Мазур Наталія, Місюк Катерина

Вплив ESG-стратегії на сприйняття споживчої цінності продукту в соціально-орієнтованій системі управління підприємством 1440

Мельничук Ростислав. Науковий керівник – Гнатишин Людмила

Логістичні регуляції в експорті аграрної продукції: маркетингові та цифрові аспекти 1443

Мирошниченко Володимир, Яшин Денис. Науковий керівник - Хамініч Світлана

Маркетинг та цифрові трансформації бізнес-процесів 1445

Михальчук Ангеліна, Нестерук Галина

Управління якістю продукції та послуг на підприємстві 1448

Нам'ясенко Віктор

Дослідження, систематизація та трансформація діяльності дитячих розважальних центрів 1449

Нестеров Дмитро

Сутність категорії «інформаційний потенціал» 1452

Носова Наталія

Вплив маркетингового підходу на забезпечення вітчизняних агровиробників сільгосптехнікою та розбудову логістики постачання овочів споживачам у контексті сталого розвитку 1455

Орда Дар'я. Науковий керівник – Небилиця Олена

Роль товарної політики підприємства в системі соціально-орієнтованого управління 1458

Папуша Марина. Науковий керівник – Пономаренко Ігор

CRM-системи як інструмент клієнтоорієнтованого маркетингу 1461

Пащенко Данііл. Науковий керівник – Стамат Вікторія

Вплив відгуків та рейтингів на рішення про покупку 1463

Перерва Петро, Кобєлєв Іван

Цифрове забезпечення маркетингових технологій 1466

Петльована Софія. Науковий керівник - Шурпенкова Руслана

Маркетингове планування, організація і контроль у системі ефективного управління підприємством 1469

Пєклун Олексій. Науковий керівник - Саєнсус Марія

Маркетинг у системі цифрової трансформації бізнес-процесів підприємства 1471

Пономаренко Дмитро. Науковий керівник – Пономаренко Ігор

AI-слоп та криза автентичності контенту 1473

Пономаренко Ігор

Віртуальні інфлюенсери як маркетинговий інструмент 1475

Радіонова Яна, Громова Наталія

Система управління іміджем підприємства як фактор стійкого розвитку та ринкової переваги 1477

Радіонова Яна, Топчій Валерія

Сучасні підходи до управління конкурентоспроможністю аграрного підприємства 1480

Разумова Ганна, Лісовець Каміла

Маркетинг у соціальних мережах: переваги та ризики для підприємств 1482

Ронь Я.О. Науковий керівник - Ткачова Н.П.

Передумови вдосконалення системи управління інноваційним розвитком організацій сфери послуг на засадах інноваційного маркетингу 1484

Сагатий Максим, Поладова Суада. Науковий керівник – Крисько Жанна

Роль електронної комерції у формуванні стратегії розвитку підприємства під впливом інтернет-трендів 1486

Сало Інна

Маркетингові дослідження ринкових потреб на плоди в Україні 1489

Семенова Тетяна, Ляшенко Максим

Інтеграція PESO-моделі у процес розробки комунікативної стратегії торговельного підприємства 1491

Скиба Олена. Науковий керівник – Воронько-Невіднича Тетяна

Формування та забезпечення конкурентоспроможності продукції аграрного підприємства в сучасних умовах господарювання 1495

Скітович Діана, Лелека Ольга

Психологічні аспекти впливу реклами солодощів на споживачів 1497

Собчишин Віталій, Литвиненко Діана, Дорошенко Євгенія

Управління маркетинговою діяльністю як фактор підвищення конкурентоспроможності підприємства за сучасних умов 1499

Собчишин Віталій, Котова Ілона

Гнучке управління маркетинговою діяльністю в умовах невизначеності ринку 1502

Сумець Олександр, Галкіна Ольга

Середні підприємства – ключовий фактор регіонального розвитку 1505

Сухецька Крістіна

Еволюція моделей аутсорсингу від 3PL до 4PL у процесі стратегічної трансформації сучасної транспортної логістики 1507

Терновецька Марія. Науковий керівник – Кундря-Висоцька Оксана

Маркетинг відносин як стратегічний ресурс підвищення цінності бренду 1510

Тєлєтов Олександр

Маркетинг в аграрному секторі 1513

Ткачов Максим

Правовий механізм маркетингове забепечення соціального розвитку країни 1516

Ткачова Надія, Клімов Максим

Особливості маркетингу освітніх послуг технічних університетів 1519

Ткачук Катерина. Науковий керівник – Пономаренко Ігор

Цифрова трансформація маркетингу підприємства як інструмент підвищення конкурентоспроможності бізнесу 1522

Трибусовська Наталія. Науковий керівник ─ Корюгін Андрій

Екологічна логістика як складова сталого розвитку підприємства 1524

Тютюнник Світлана, Тютюнник Юрій, Салига Олександр

Оцінка логістичних витрат у системі управління фінансовими результатами підприємства: виклики війни та стратегія сталого розвитку 1527

Холодна Юлія, Кірсанова Валерія

Удосконалення системи митного контролю та аудиту для протидії контрабанді в умовах цифровізації 1531

Циганкова Євгенія. Науковий керівник – Стамат Вікторія

Прозорість брендів: шляхи формування та вплив на лояльність споживачів 1534

Чаплінський Юрій, Чаплінська Катерина

Порівняльний аналіз витратного та ціннісного (маркетингового) підходів до ціноутворення 1537

Чекан Ольга. Науковий керівник – Пономаренко Ігор

Значення інтернет-маркетингу для підвищення конкурентоспроможності підприємства 1540

Чуйко Марина

Перспективні напрями застосування інноваційних технологій в логістиці 1543

Шеін Євген, Нечепоренко Денис, Перерва Петро

Формування цифрових технологій в складському господарстві 1545

Шелест Олексій

Імпортозаміщення в системі стратегічного управління ефективністю виробничих, логістичних та інноваційних процесів підприємства 1548

Шептуха Олена

Таргетинг за намірами споживача: підхід до роботи з аудиторіями у таргетованій рекламі 1551

Шеремет Тамара. Науковий керівник – Стамат Вікторія

Бренд-менеджмент в умовах глобалізації економіки: тенденції, проблеми 1553

Шурпенкова Руслана, Кундря-Висоцька Оксана

Подієвий маркетинг як інструмент інтегрованих маркетингових комунікацій 1556

Burkovska Anna

Cognitive fit theory and sustainable narratives in Ukrainian chicken meat marketing 1558

Keršys Arturas, Pererva Petro

Directions of digitalization of transport operations 1561

Keršys Robertas, Kobielieva Tetiana

Marketing logistics technologies 1564

Strashynska Larysa

Relevance of content marketing for Ukrainian business 1467

Математичне моделювання, інформаційні технології та штучний інтелект в економіці

Борисенко Володимир, Борисенко Дмитро

Систематизація знань галузей наук в моделюванні показників ефективності агрегатів у рослинництві 1571

Булєєв Юрій. Науковий керівник - Фісуненко Павло

Методичний підхід до формування локальних показників цифрової трансформації підприємства для оцінювання економічної безпеки 1574

Волощук Анна. Науковий керівник – Зомчак Лариса

Динаміка наукового потенціалу регіонів України: порівняльний аналіз на основі аналізу головних компонент 1577

Грибова Олена. Науковий керівник – Чаговець Любов

Формування інформаційної бази системи управління закладом швидкого харчування 1580

Єсіна Ольга, Боттаєва Валерія

Перспективи та ризики інтеграції штучного інтелекту в систему бухгалтерського обліку 1583

Зеліско Максим. Науковий керівник – Рибчак Зоряна

Аналіз та моделювання процесів моніторингу та прогнозування енергоспоживання 1586

Зеліско Наталія

Цифровізація підприємницьких рішень як інструмент підвищення ефективності бізнесу 1589

Кухарук Софія. Науковий керівник – Макарчук Андрій

Практичні аспекти використання перетворення фур'є в економічному моделюванні 1592

Лепський Роман, Перерва Петро

Моделювання рівня комерційних ризиків в міжнародному бізнесі 1595

Макарчук Андрій

Метод оцінки локальних екстремумів величини за допомогою інтерполяційних аналогів оператора Абеля-Пуассона 1598

Микитюк Вікторія, Хилько Іван

Застосування цифрових технологій для аналізу та прогнозування податкових надходжень 1601

Мітіна Тетяна. Науковий керівник – Базецька Ганна

Алгоритмізована модель когнітивно-емоційної взаємодії у прийнятті економічних рішень на основі нейроекономічних маркерів 1604

Музиченко Вікторія. Науковий керівник – Базецька Ганна

Інтегральна модель прогнозування фінансової стійкості територій із використанням цифрової аналітики та елементів штучного інтелекту 1607

Ноженко Богдан. Науковий керівник – Соболєва Ганна

Сценарне моделювання зміни індексу адаптивної конкурентоспроможності регіонів за умов економічних, енергетичних та соціально-демографічних трансформацій 1610

Прокопович Світлана, Кузнєцова Надія

Сегментація ринків за рівнем доступності житла в містах ЄС та України 1613

Прокопович Світлана, Стригуненко Катерина

Моделювання репрезентативних країн на основі багатовимірного кластерного аналізу інфляції в ЄС 1617

Ражик Павло. Науковий керівник – Гвоздицький Віталій

Моделі аналізу та прогнозування показників ефективності банку 1620

Скороходов Микита. Науковий керівник – Чаговець Любов

Аналіз ключових чинників сучасного цифрового розвитку країн ЄС 1623

Харкевич Юрій, Кропива Валентин

Застосування символіки Ландау в економіко-математичному моделюванні 1625

Харченко Артем, Корнєєва Анастасія. Науковий керівник – Пугаченко Ольга

Роль індикатору ділового клімату в макроекономіці 1628

Чаговець Любов, Чистякова Анастасія

Моделі аналізу структури фінансування системи охорони здоров'я країн ЄС методами багатовимірної класифікації 1631

Чичужко Марина, Бразілій Гліб

Розробка та застосування ERP-систем з елементами штучного інтелекту для прогнозування фінансових результатів 1635

Чубань Вікторія

Використання нейронних мереж для прогнозування поведінки споживачів в умовах електронної комерції 1638

Levkovets Nataliia

Integration of artificial intelligence into enterprise accounting and analytical systems 1641

Компетентнісний підхід, інклюзивна освіта та підготовка фахівців для сталого розвитку

Бержанір Анатолій

Значущість вивчення соціально-гуманітарних дисциплін для формування компетентностей майбутніх фахівців 1644

Бочарнікова Аліна. Науковий керівник – Грідін Олександр

Міжкультурні аспекти управління персоналом у міжнародних компаніях 1646

Бринзело Дмитро. Науковий керівник - Хамініч Світлана

Роль освіти у формуванні інтелектуального потенціалу в умовах війни 1648

Вайда Тарас

Доступне та безпечне середовище для осіб з інвалідністю/маломобільних груп населення як елемент підготовки фахівців для сталого розвитку 1651

Вдовіченко Дарія, Мащенко Ксенія. Науковий керівник – Грідін Олександр

Роль мотиваційних механізмів у системі оцінювання персоналу в умовах впливу воєнного контексту 1655

Гармаш Сергій

Впровадження дуальної форми навчання з підготовки фахівців технічних спеціальностей 1658

Геніс Платон. Науковий керівник – Саврас Ірина

Інноваційні методи управління компетенціями персоналу в період цифровізації 1660

Губарик Ольга, Чернецька Ольга

Компетентнісний зсув у підготовці фахівців з обліку й оподаткування: акцент на аналіз, ризики та консалтинг 1663

Гуменюк Інна, Фікс Ангеліна

Інклюзивна освіта як невід'ємна потреба суспільства 1665

Гуцуляк Мирослава, Гуцуляк Ігор

Проблеми соціальної адаптації дітей вимушених мігрантів 1667

Данькова Єлізавета. Науковий керівник – Зомчак Лариса

Застосування методів зниження розмірності у дослідженні регіональної освітньої структури України 1670

Дідовська Юлія. Науковий керівник – Саврас Ірина

Особливості функціонування організації як об'єкта менеджменту в сучасних умовах 1673

Колодка Анна. Науковий керівник – Непиталюк Антон

Інклюзія внутрішньо переміщених осіб у територіальні громади як чинник стійкого розвитку регіонів України 1676

Комарніцька Людмила

Компетентнісна підготовка фахівців соціально-гуманітарної сфери в умовах інклюзивного освітнього середовища 1679

Куліш Інна

Проблема забезпечення соціальної інклюзії у сфері освіти на гірських територіях 1683

Кушнір Лілія, Нестерук Галина

Застосування компетентнісного підходу в інклюзивній освіті та підготовці сучасних фахівців 1686

Лега Ольга, Прийдак Тетяна, Яловега Людмила

Soft skills як складова підготовки фахівців з обліку та оподаткування 1688

Мащенко Валерія. Науковий керівник – Грідін Олександр

Управління кар'єрою в умовах цифровізації 1692

Мельник Наталя. Науковий керівник - Курепін Вячеслав

Сталий розвиток як орієнтир модернізації професійного навчання 1695

Мосійчук Дарина, Борисов Олександр. Науковий керівник – Грідін Олександр

Мотивація як ключовий чинник ефективної адаптації персоналу в умовах аграрного виробництва 1698

Онокієнко Тетяна. Науковий керівник – Грідін Олександр

Механізми планування кар'єри в організаціях 1701

Сафарова Анна

Підготовка фахівців з обліку і оподаткування в умовах переходу до економіки сталого розвитку 1704

Світлак Ірина

Компетентнісний підхід у підготовці фахівців у сфері психічного здоров'я 1707

Сиворотка Наталя. Науковий керівник - Курепін Вячеслав

Підготовка кадрів для сталого розвитку в системі професійної освіти України 1711

Слива Олександр

Інноваційні технології як засіб реалізації компетентнісного підходу в інклюзивній освіті 1714

Garmash Sergii

Competency-based approach in training specialists for sustainable development 1716

Hridin Oleksandr

Innovative methods for diagnosing managerial competencies in the context of current trends in management development 1718

ПОЛТАВСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ АГРАРНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

КАФЕДРА ОБЛІКУ І ОПОДАТКУВАННЯ

Наукове видання

«АКТУАЛЬНІ ПРОБЛЕМИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ РОЗВИТКУ ОБЛІКУ, АНАЛІЗУ ТА КОНТРОЛЮ В СОЦІАЛЬНО-ОРІЄНТОВАНІЙ СИСТЕМІ УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ»

Матеріали IX Всеукраїнської науково-практичної інтернет-конференції, присвячена 100-річчю з дня народження професора, заслуженого працівника вищої школи України Фесенка Дмитра Мусійовича

26 березня 2026 р.

м. Полтава

769

Відповідальна за випуск, головний редактор:
ЛЕГА ОЛЬГА, к.е.н., доцент, професор кафедри обліку і оподаткування

Комп'ютерна верстка:
ЛЕГА ОЛЬГА, БРАЇЛКО АНГЕЛІНА, ШАБАТЬКО АННА

*Матеріали представлені в авторській редакції. Автори опублікованих матеріалів несуть повну відповідальність за підбір, точність наведених фактів, цитат, економіко-статистичних даних, галузевої термінології, інших відомостей. Всі матеріали перевірено на оригінальність тексту на онлайн сервісах пошуку плагіату. До публікації приймалися тези, в яких відсоток авторського тексту становить не менше 70 %.