

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ПОЛІСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ФАКУЛЬТЕТ ІНФОРМАЦІЙНИХ ТЕХНОЛОГІЙ, ОБЛІКУ ТА ФІНАНСІВ



Студентські наукові читання 2025

*матеріали конференції
першого туру Всеукраїнського конкурсу
студентських наукових робіт
Поліського національного університету*

27 листопада 2025 року

Житомир – 2025

Редакційна колегія:

- Ковальчук О. Д.** - декан факультету інформаційних технологій, обліку та фінансів, к.е.н., доцент;
- Малюга Н. М.** – зав. кафедри бухгалтерського обліку, оподаткування та аудиту, д.е.н., професор;
- Недільська Л. В.** – зав. кафедри фінансів і кредиту, к.е.н., доцент;
- Ковальчук М. О.** – координатор декана факультету інформаційних технологій, обліку та фінансів з наукової роботи, зав. кафедри комп'ютерних технологій і моделювання систем, к.пед.н., доцент;
- Мороз О. М.** – голова наукового товариства студентів, аспірантів, докторантів і молодих вчених
- Віленчук О. М.** – професор кафедри фінансів і кредиту, д.е.н.
- Дема Д. І.** – професор кафедри фінансів і кредиту, к.е.н.
- Гайдучок Т. С.** – доцент кафедри бухгалтерського обліку, оподаткування та аудиту, к.е.н.
- Сус Л. В.** – доцент кафедри фінансів і кредиту, к.е.н.
- Русак О.П.** – доцент кафедри бухгалтерського обліку, оподаткування та аудиту, к.е.н.
- Шубенко І. А.** – доцент кафедри фінансів і кредиту, к.е.н.
- Савченко Н.М.** – доцент кафедри бухгалтерського обліку, оподаткування та аудиту, к.е.н.
- Сус Ю. Ю.** – доцент кафедри фінансів і кредиту, к.е.н.
(відповідальний секретар).

Студентські наукові читання 2025. Матеріали конференції першого туру Всеукраїнського конкурсу студентських наукових робіт Поліського національного університету, 27 листопада 2025 р. Житомир : Поліський національний університет. 2025. 372 с.

Матеріали друкуються в авторській редакції.

Відповідальність за науковий рівень публікацій, обґрунтованість висновків, достовірність результатів несуть автори.

ЗМІСТ

Анастасія ВЕРХОВЛЮК, Ольга ДЕРГАЙ

РОЛЬ ДЕРЖАВНОЇ ПОЛІТИКИ ТА ГРОМАДСЬКОСТІ У ФОРМУВАННІ ІНТЕЛЕКТУАЛЬНОГО ПРОСТОРУ УКРАЇНИ..... 10

Ілля КОЛЕСНИКОВ

ОРГАНІЗАЦІЙНІ ТА ПРАВОВІ ІНСТРУМЕНТИ ЗАПОБІГАННЯ КОРУПЦІЇ В УКРАЇНІ 14

Андрій ЧАЙКОВСЬКИЙ

ЗАДОВОЛЕННЯ СПОЖИВАЧА ТА ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ В УПРАВЛІННІ ЯКІСТЮ 17

Каріна КРАВЧУК

ПРОГНОЗ РОЗВИТКУ БАНКІВСЬКОГО КАРТКОВОГО БІЗНЕСУ УКРАЇНИ В УМОВАХ ЦИФРОВІЗАЦІЇ ТА ФІНАНСОВИХ ВИКЛИКІВ..... 20

Артем ШУЛЯК

НЕОБАНКІНГ – ЦЕ РЕВОЛЮЦІЙНА СИЛА У ФІНАНСОВІЙ ГАЛУЗІ..... 23

Андрій ПАВЛЮК

ЦИФРОВА ТРАНСФОРМАЦІЯ ЯК ЧИННИК РОЗВИТКУ ТА КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ МІЖНАРОДНОГО БІЗНЕСУ 27

Віктор САБОДАШ

КОНКУРЕНТНА ПЕРЕВАГА БІЗНЕСУ: СУТНІСТЬ, ТИПИ ТА ШЛЯХИ ДОСЯГНЕННЯ СТАЛОСТІ 30

Марія ОМЕЦИНСЬКА

ЕФЕКТИВНІ СТРАТЕГІЇ КОНКУРЕНТНИХ ПЕРЕВАГ У ГЛОБАЛЬНОМУ БІЗНЕС-СЕРЕДОВИЩІ 33

Яна РОЗГОН

ЯКІСТЬ ЯК СКЛАДОВА СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВАМИ..... 36

Ольга КОЗАК

СУТНІСТЬ ТА ЗНАЧЕННЯ СПОЖИВЧОГО КРЕДИТУВАННЯ В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ 39

Назарій ЛИТВИНЧУК

ТЕОРЕТИЧНЕ ОБҐРУНТУВАННЯ ФІНАНСОВОЇ СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА 43

Ірина ДИКУНЕЦЬ

ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ОЦІНКИ ЙМОВІРНОСТІ БАНКРУТСТВА 46

Марія ТКАЧЕНКО

ПОДАТКОВІ ПІЛЬГИ ТА ЇХ РОЛЬ У СИСТЕМІ ФІНАНСОВОГО РЕГУЛЮВАННЯ..... 50

Костянтин КУЛЕШНИК

ГОЛОВНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ ТОВАРИМ АСОРТИМЕНТОМ ПІДПРИЄМСТВА... 55

Вероніка КОРОЛЬЧУК

БАНКІВСЬКА СИСТЕМА УКРАЇНИ В КОНТЕКСТІ ЄВРОІНТЕГРАЦІЙНИХ ПРОЦЕСІВ 58

Микола ПАРФЕНЮК

ПОНЯТТЯ ТА ЗНАЧЕННЯ ФОРМУВАННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА..... 61

<i>Наталія СТЕПАНЧЕНКО</i>	
ЛІДЕРСТВО В ЕПОХУ ШТУЧНОГО ІНТЕЛЕКТУ: ТРАНСФОРМАЦІЯ РОЛЕЙ.....	63
<i>Аліна ЗАСЦЬ</i>	
СТРАТЕГІЧНЕ ПАРТНЕРСТВО ЯК ІНСТРУМЕНТ СТАЛОГО РОЗВИТКУ БІЗНЕСУ	66
<i>Вадим ПОБЕРЕЖНИЙ</i>	
КОМПЛЕКСНА ОЦІНКА ВИКОРИСТАННЯ ОБОРОТНИХ АКТИВІВ ПІДПРИЄМСТВА	69
<i>Анастасія РЕДИЧ</i>	
ПЕРСПЕКТИВИ ВИКОРИСТАННЯ ІНОЗЕМНОГО КАПІТАЛУ У ВІТЧИЗНЯНОМУ БАНКІВСЬКОМУ СЕКТОРІ.....	72
<i>Влад ХАЛИМІВСЬКИЙ</i>	
ВИКЛИКИ ТА РИЗИК-ФАКТОРИ АГРАРНОГО СЕКТОРУ В УМОВАХ ВІЙНИ	77
<i>Анна ГЛЮЗА</i>	
ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ УПРАВЛІННЯ РИЗИКАМИ ЯК ЧИННИКА ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ СТАЛОГО РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА	80
<i>Яна БЕЖЕВЕЦЬ, Алевтина МЕЛЬНИК</i>	
РОЛЬ ОБЛІКУ ТА КОНТРОЛЮ ДЕБІТОРСЬКОЇ ЗАБОРГОВАНOSTІ У ПІДТРИМЦІ ФІНАНСОВОЇ СТІЙКОСТІ ПІДПРИЄМСТВА.....	82
<i>Світлана КРАВЧУК, Олександр КОСМІН</i>	
СУЧАСНІ ПІДХОДИ ДО ОРГАНІЗАЦІЇ ОБЛІКУ ТА АУДИТУ ОСНОВНИХ ЗАСОБІВ НА ПІДПРИЄМСТВАХ	85
<i>Владислав ПЕРЕДЕР</i>	
АНАЛІЗ АТАК НА БЛОКЧЕЙН-СИСТЕМИ ЕЛЕКТРОННОГО ГОЛОСУВАННЯ	90
<i>Тетяна ВОЙТЕНКО, Юлія МАНГУШЕВА, Діана ДЕБОЙ</i>	
МЕТОДИЧНІ ПІДХОДИ ДО АНАЛІЗУ ЕФЕКТИВНОСТІ УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ	92
<i>Єлизар БОРОВИК</i>	
ІНСТРУМЕНТИ УДОСКОНАЛЕННЯ АНАЛІТИКИ ДАНИХ В УПРАВЛІННІ ЕФЕКТИВНІСТЮ БІЗНЕС-ОРГАНІЗАЦІЙ.....	95
<i>Богдан МАЦІЄВСЬКИЙ</i>	
ПРОГНОЗУВАННЯ ГРОШОВИХ ПОТОКІВ ДЛЯ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ФІНАНСОВОГО МЕНЕДЖМЕНТУ.....	97
<i>Роман МАКАРЕВИЧ, Людмила КОВАЛЕНКО</i>	
УДОСКОНАЛЕННЯ ОБЛІКУ ДОХОДІВ І ВИТРАТ АГРОПІДПРИЄМСТВ У КОНТЕКСТІ ІННОВАЦІЙНОГО РОЗВИТКУ ТА ЦИФРОВІЗАЦІЇ.....	100
<i>Вікторія ВЕСЕЛОВА, Марина АТЕРКІВСЬКА</i>	
ОРГАНІЗАЦІЯ ВИРОБНИЦТВА МІКРОЗЕЛЕНІ ЯК ПРОЄКТ ОЗДОРОВЛЕННЯ ТА РЕАБІЛІТАЦІЇ	105
<i>Владислав КУЗНЕЦОВ, Артем МЕДУХА</i>	
ОБЛІК ГОТОВОЇ ПРОДУКЦІЇ ЯК СКЛАДОВА СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ВИРОБНИЦТВОМ У ХАРЧОВІЙ ПРОМИСЛОВOSTІ.....	108
<i>Олександр ГУБЕЦЬКИЙ</i>	
АНАЛІЗ ДИНАМІКИ ВИДАТКІВ ДЕРЖАВНОГО БЮДЖЕТУ НА ОХОРОНУ ЗДОРОВ'Я В УКРАЇНІ.....	112
<i>Сергій СУПРУНЕНКО</i>	
ОРГАНІЗАЦІЯ ОБЛІКУ ТОВАРНИХ ЗАПАСІВ У ТОРГІВЕЛЬНОМУ ПІДПРИЄМСТВІ.....	115

<i>Володимир ДМИТРУК</i> ЕКСПОРТНИЙ ПОТЕНЦІАЛ ПІДПРИЄМСТВ ЛІСОПЕРЕРОБНОЇ ПРОМИСЛОВОСТІ УКРАЇНИ	117
<i>Андрій КОЛОСІВСЬКИЙ</i> КОНКУРЕНТНИЙ ПОТЕНЦІАЛ АГРАРНИХ ПІДПРИЄМСТВ УКРАЇНИ НА СВІТОВОМУ РИНКУ	121
<i>Олександра МАКАРЕНКО</i> ОЦІНКА ФІНАНСОВОГО СТАНУ ПРАТ «БІОМЕДСКЛО»	125
<i>Андрій РОЙ</i> РИНОК М'ЯСА ПТИЦІ В УКРАЇНІ: СУЧАСНИЙ СТАН ТА ПЕРСПЕКТИВИ РОЗШИРЕННЯ	129
<i>Ніна МАЛІЦЬКА</i> ДІЛОВА АКТИВНІСТЬ ТА ФІНАНСОВИЙ ПОТЕНЦІАЛ ПРОМИСЛОВИХ ПІДПРИЄМСТВ В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ (НА ПРИКЛАДІ ПРАТ «КОРОСТЕНСЬКИЙ ЗАВОД ЗАЛІЗОБЕТОННИХ ІПАЛ»)	132
<i>Наталія ОПАНАСЮК</i> СОЦІАЛЬНЕ ПІДПРИЄМНИЦТВО – ІННОВАЦІЙНА ФОРМА БІЗНЕСУ	135
<i>Єлизавета АВРАМЧУК</i> МЕТОД МОНТЕ-КАРЛО У ФІНАНСОВОМУ ПЛАНУВАННІ ПІДПРИЄМСТВ В УМОВАХ НЕВИЗНАЧЕНОСТІ	139
<i>Юлія МАНГУШЕВА, Тетяна ВОЙТЕНКО, Діана ДЕБОЙ</i> МЕТОДИЧНІ ПІДХОДИ ДО ОЦІНКИ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА	142
<i>Крістіна МАРЧЕНКО</i> БЮДЖЕТ ЯК ІНСТРУМЕНТ РЕАЛІЗАЦІЇ ФІНАНСОВОЇ ПОЛІТИКИ ДЕРЖАВИ	145
<i>Марія ОНИЩЕНКО</i> БЮДЖЕТНА КЛАСИФІКАЦІЯ ЯК ОСНОВА ФОРМУВАННЯ ДОХОДІВ І ВИДАТКІВ БЮДЖЕТУ	149
<i>Олександр АФОНІН</i> НЕОБХІДНІСТЬ ЕНЕРГЕТИЧНОГО ПЕРЕХОДУ ДО НОВИХ ТЕХНОЛОГІЙ З ВИКОРИСТАННЯМ ВІДНОВЛЮВАЛЬНИХ ДЖЕРЕЛ ЕНЕРГІЇ	153
<i>Маргарита КАРАЩУК</i> АНАЛІЗ ФОНДОВІДДАЧІ ОСНОВНИХ ЗАСОБІВ ПСП «БІГУНЬ»	155
<i>Кристіна ДОЛЮК, Євгеній КОРИНЕЦЬ</i> ФОРМУВАННЯ ЛІДЕРСЬКИХ НАВИЧОК У МОЛОДИХ ПІДПРИЄМЦІВ	157
<i>Вікторія ЛОСКУТОВА</i> ЛІДЕРСТВО В СОЦІАЛЬНИХ ПІДПРИЄМСТВАХ: МОТИВАЦІЯ ТА ЦІННОСТІ	160
<i>Тетяна ТАРАСЮК</i> РОЛЬ СТРАТЕГІЧНОГО ЛІДЕРА У ТРАНСФОРМАЦІЇ БІЗНЕС-МОДЕЛІ КОМПАНІЇ ...	163
<i>Марина ВОЙЦЕХІВСЬКА</i> ВІДШКОДУВАННЯ ПОДАТКУ НА ДОДАНУ ВАРТІСТЬ ПРИ ЕКСПОРТІ: ОСОБЛИВОСТІ ТА РИЗИКИ	166
<i>Анатолій ЛИСЮК</i> СУТНІСТЬ СТРАТЕГІЧНОГО ПЛАНУВАННЯ ГОСПОДАРСЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ	169

<i>Дмитро МАЗУР</i> НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ МЕХАНІЗМУ АДАПТАЦІЇ ПІДПРИЄМСТВА	173
<i>Вікторія ЛАРЦЕВА</i> ОСОБЛИВОСТІ БУХГАЛТЕРСЬКОГО ОБЛІКУ НА ПІДПРИЄМСТВАХ МОЛОКОПЕРЕРОБНОЇ ПРОМИСЛОВОСТІ.....	177
<i>Аліна ЯНЗЮК</i> ЕФЕКТИВНІСТЬ АДМІНІСТРУВАННЯ ПДВ В УКРАЇНІ	180
<i>Василь ЦИБУЛЬСЬКИЙ</i> ЕКОНОМІЧНИЙ ЗМІСТ ПОНЯТЬ «ТОВАРНА СТРУКТУРА» ТА «АСОРТИМЕНТ ПРОДУКЦІЇ» ПІДПРИЄМСТВА	183
<i>Віктор СОЛОДКИЙ</i> ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ СТРАТЕГІЇ ІННОВАЦІЙНОГО РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА	186
<i>Софія ВЛАДЗЯНІВСЬКА</i> ФУНКЦІЇ ДЕРЖАВНОГО БЮДЖЕТУ В УМОВАХ ВІЙНИ	189
<i>Мирослава МАСЛЮКІВСЬКА</i> ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ КОНКУРЕНТНОГО СТАТУСУ ПІДПРИЄМСТВА	192
<i>Анна СЕМЕНЯЧЕНКО</i> УПРАВЛІННЯ ІННОВАЦІЯМИ: ТЕОРІЯ, ПРАКТИКА, МІЖНАРОДНИЙ ДОСВІД.....	196
<i>Владислав НОВІК</i> ЕФЕКТИВНІСТЬ ТРАНСФОРМЕРНИХ АРХІТЕКТУР У ЗАДАЧІ ВИЗНАЧЕННЯ BODY CONDITION SCORE КОРІВ ЗА ЗОБРАЖЕННЯМИ.....	200
<i>Микола МОСІЄНКО</i> НАПРЯМИ ІННОВАЦІЙНОГО РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА.....	205
<i>Анастасія ЧЕЧЕТ</i> ЕТАПИ РОЗРОБКИ СТРАТЕГІЇ ІННОВАЦІЙНОГО РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА	207
<i>Василь РОДЬКІН, Олег КИТАЙСЬКИЙ</i> СТАН ТА КЛЮЧОВІ ВИКЛИКИ ЦИФРОВІЗАЦІЇ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ЕКОНОМІЧНИМИ ПРОЦЕСАМИ В УКРАЇНІ.....	210
<i>Валерія ПОЛІЩУК</i> ОСНОВНІ СКЛАДОВІ МІЖНАРОДНОГО ІНСТИТУЦІЙНОГО МЕХАНІЗМУ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ПРОДОВОЛЬЧОЇ БЕЗПЕКИ В КОНТЕКСТІ ЦСР.....	212
<i>Андрій КУЧЕРЕНКО</i> ОЦІНКА РОЛІ ПДФО У ФОРМУВАННІ ДОХОДІВ МІСЦЕВОГО БЮДЖЕТУ.....	215
<i>Ярослава ФІЩУК</i> РОЛЬ ТА ЗНАЧЕННЯ НАЦІОНАЛЬНОЇ БЕЗПЕКИ ДЛЯ ФОРМУВАННЯ НАЦІОНАЛЬНОЇ СВІДОМОСТІ	218
<i>Руслана ГАВРИЛЮК</i> СТРАТЕГІЧНЕ ПЛАНУВАННЯ РОЗВИТКУ МАЛОГО ТА СЕРЕДНЬОГО БІЗНЕСУ.....	221
<i>Сергій МАЛІЦЬКИЙ</i> АНАЛІЗ ПОСТАВОК ЛІСОСИРОВИНИ ПОРОДИ СОСНА (PINUS SYLVESTRIS) ЗА ПЕРШЕ ПІВРІЧЧЯ 2025Р. ТОВ «УКРАЇНСЬКА ХОЛДІНГОВА ЛІСОПИЛЬНА КОМПАНІЯ».....	224
<i>Єлизавета ВАСИЛЮК</i> СТРАТЕГІЧНІ НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ ПРОДУКЦІЇ АТ «РУДЬ»	226

<i>Владислав ДЕМ'ЯНЧУК, Дарина БОНДАР, Анастасія СТЕЦ</i> СУЧАСНЕ ЗНАЧЕННЯ ПОНЯТТЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЬ ПІДПРИЄМСТВА	228
<i>Вікторія ЛЯС</i> ФІНАНСОВИЙ ПОТЕНЦІАЛ СТРАХОВОГО РИНКУ УКРАЇНИ	231
<i>Андрій ВАЛЬЧУК</i> КОМПЛЕКСНА ОЦІНКА ФІНАНСОВОГО СТАНУ ПІДПРИЄМСТВА ЯК ІНСТРУМЕНТАРІЙ УПРАВЛІНСЬКОЇ ДІАГНОСТИКИ	235
<i>Володимир ІСАЄВ, Вероніка ШИНДАРІВСЬКА</i> СИСТЕМА ВНУТРІШНЬОГО КОНТРОЛЮ РОЗРАХУНКІВ З ОПЛАТИ ПРАЦІ У БЮДЖЕТНОМУ СЕКТОРІ: РИЗИКИ, ІНСТРУМЕНТИ ТА ПРАКТИЧНІ АСПЕКТИ ЇХ МІНІМІЗАЦІЇ	237
<i>Владислав ТРЕТЯК</i> АДАПТИВНА ГІБРИДНА АРХІТЕКТУРА ДІАЛОГОВИХ СИСТЕМ ТЕХНІЧНОЇ ПІДТРИМКИ НА ОСНОВІ КАСКАДНОГО ВИКОРИСТАННЯ LLM	240
<i>Денис МАРУЦАК</i> ЦИФРОВІЗАЦІЯ ФІНАНСОВОЇ СИСТЕМИ УКРАЇНИ: ПЕРСПЕКТИВИ ТА РИЗИКИ	243
<i>Максим МАЦІЄВСЬКИЙ</i> РОЗВИТОК ЦИФРОВИХ ТЕХНОЛОГІЙ ТА ФІНТЕХУ В БАНКІВСЬКІЙ СИСТЕМІ УКРАЇНИ	247
<i>Катерина ОСАДЧА</i> ФІНАНСОВІ РЕСУРСИ ПІДПРИЄМСТВА: СУТНІСТЬ ТА ЗНАЧЕННЯ	250
<i>Марія БОНДАРЧУК</i> БЮДЖЕТИ ПРОДАЖІВ І ВИРОБНИЦТВА: УЗГОДЖЕННЯ ПЛАНІВ ПОПИТУ ТА ПОТУЖНОСТЕЙ	253
<i>Валентин ГЕТЬМАН, Ігор ПЕРЕХОДЮК</i> ЕНЕРГОЕФЕКТИВНА ЛОГІСТИКА ЯК ІНСТРУМЕНТ ПІДВИЩЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ МІЖНАРОДНИХ КОМПАНІЙ	257
<i>Марина БЛОГРИВА</i> ВПЛИВ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ НА ПОКАЗНИКИ ФІНАНСОВОЇ ЗВІТНОСТІ	261
<i>Микола НОВІЧЕНКО</i> ФІНАНСОВА СТІЙКІСТЬ ТЕРИТОРІАЛЬНИХ ГРОМАД: МЕХАНІЗМИ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ	264
<i>Юлія ЧЕРНИШ</i> ТЕОРЕТИКО-ПРАКТИЧНІ ПІДХОДИ ДО РОЗУМІННЯ РЕПУТАЦІЇ РЕГІОНУ В СИСТЕМІ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ	267
<i>Аліна БОНДАРЧУК</i> ФОРМУВАННЯ КОНКУРЕНТНОЇ СТРАТЕГІЇ ПІДПРИЄМНИЦЬКИХ СТРУКТУР	271
<i>Максим КОЛЕСНИК, Володимир ТЕМНЕНКО</i> ЕФЕКТИВНІСТЬ УПРАВЛІННЯ РЕСУРСАМИ ЯК КЛЮЧОВИЙ ДРАЙВЕР РОЗВИТКУ МІЖНАРОДНИХ КОМПАНІЙ У ЦИФРОВУ ЕПОХУ	273
<i>Олександр БОЖУК, Олександр АФАНАСЬЄВ</i> АНТИКРИЗОВІ ІННОВАЦІЙНІ СТРАТЕГІЇ ФІНАНСОВОГО УПРАВЛІННЯ	276
<i>Дмитро ОЛЕНЮК</i> РЕЗИЛЬЄНТНІСТЬ ОСВІТНЬОЇ СИСТЕМИ УКРАЇНИ В УМОВАХ СУЧАСНИХ ВИКЛИКІВ	279

Олег ГЕРАСИМЕНКО

МЕХАНІЗМ УПРАВЛІННЯ ЯКІСТЮ ПРОДУКЦІЇ МІЖНАРОДНИХ КОМПАНІЙ 281

Марія ГАРБУЗЮК

ЄВРОПЕЙСЬКИЙ ДОСВІД УПРАВЛІННЯ ГРОШОВОЮ МАСОЮ 283

Оксана КОТ

ОЦІНКА ЕФЕКТИВНОСТІ УПРАВЛІННЯ РЕСУРСАМИ ТА ПРОЦЕСАМИ В ТОВ «АБК
СЕРВІС» 285

Віталій БАЛИЦЬКИЙ

ФУНКЦІЇ ТА ЗНАЧЕННЯ УПРАВЛІННЯ ПРИБУТКОМ ПІДПРИЄМСТВ МАЛОГО
БІЗНЕСУ В УМОВАХ РИЗИКІВ 288

Максим ЦИГАНЕЦЬ

ФІНАНСУВАННЯ НАУКИ ТА НАУКОВИХ ДОСЛІДЖЕНЬ В УКРАЇНІ: ТЕНДЕНЦІЇ,
ПРОБЛЕМИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ РОЗВИТКУ 291

Михайло ГЕРАСИМЧУК

ПРОЦЕСНИЙ ПІДХІД ЯК ДЕТЕРМІНАНТ ЕФЕКТИВНОСТІ ОПЕРАЦІЙНОГО
МЕНЕДЖМЕНТУ 295

Сергій ПАВЛУШИН

ЦИФРОВІЗАЦІЯ У ПУБЛІЧНОМУ УПРАВЛІННІ СТРАХОВИХ ПОСЛУГ 298

Олександр ЖУРАВЕЛЬ

ЗАСТОСУВАННЯ МЕТОДУ МОНТЕ-КАРЛО У СТРАТЕГІЧНОМУ ПЛАНУВАННІ
ВИТРАТ ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ РИНКОВОЇ НЕВИЗНАЧЕНОСТІ (НА ПРИКЛАДІ
ТОВ «ДАТАГРУП МЕДІА») 301

Олексій ШЕГЕДА

МОНІТОРИНГ ТА ОЦІНЮВАННЯ ЯК ІНСТРУМЕНТИ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ
РЕЗУЛЬТАТИВНОСТІ ТА ЦІЛЬОВОГО ВИКОРИСТАННЯ БЮДЖЕТНИХ КОШТІВ 304

Андрій НЕДАШКІВСЬКИЙ

ЗАХИСТ ОБЛІКОВИХ ДАНИХ У ЦИФРОВОМУ СЕРЕДОВИЩІ: СУЧАСНІ ВИКЛИКИ ТА
НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ В УКРАЇНІ 308

Маргарита МАКСИМЧУК

НАПРЯМИ ПІДВИЩЕННЯ ПРИБУТКОВОСТІ ПІДПРИЄМСТВА 311

Андрій МАЙСТРУК

ЦИФРОВІЗАЦІЯ ТА МІЖСЕКТОРАЛЬНА ВЗАЄМОДІЯ ЯК ІНСТРУМЕНТИ
ПІДВИЩЕННЯ СТІЙКОСТІ ПЕРВИННОЇ МЕДИЧНОЇ ДОПОМОГИ В УКРАЇНІ 314

Тетяна ГОНЧАРОВА, Дар'я ЩЕРБАТЮК

МЕХАНІЗМИ ДЕРЖАВНОГО УПРАВЛІННЯ ЕНЕРГОЕФЕКТИВНІСТЮ
КОМУНАЛЬНОГО ГОСПОДАРСТВА ЯК СКЛАДОВА РЕСУРСНОЇ ПОЛІТИКИ 317

Дмитро КИДИСЮК

СТРАТЕГІЧНІ ПІДХОДИ ДО ФОРМУВАННЯ ТА РЕАЛІЗАЦІЇ МІЖНАРОДНОЇ БІЗНЕС-
ЕКСПАНСІЇ УКРАЇНСЬКИХ ПІДПРИЄМСТВ КАРТОННО-ПАПЕРОВОЇ
ПРОМИСЛОВОСТІ 321

Євгеній ГРИБСЬКИЙ

ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ЗОВНІШНЬОЕКОНОМІЧНОЇ СТРАТЕГІЇ ПІДПРИЄМСТВ
ФАРМАЦЕВТИЧНОЇ ГАЛУЗІ 323

Альона СІВАКОВСЬКА

МЕХАНІЗМИ ДЕРЖАВНОГО УПРАВЛІННЯ ЕНЕРГОЕФЕКТИВНІСТЮ
КОМУНАЛЬНОГО ГОСПОДАРСТВА ЯК СКЛАДОВА РЕСУРСНОЇ ПОЛІТИКИ 326

<i>Олександр МУСЕВИЧ, Юлія МІЛЬТА, Уляна ПАЛАМАРЧУК</i> ПУБЛІЧНЕ УПРАВЛІННЯ ЕКОЛОГІЧНИМИ КОНФЛІКТАМИ В КОНТЕКСТІ МІСЦЕВИХ БЮДЖЕТІВ	328
<i>Оксана ІЩУК, Артем ЯКОВЕНКО, Людмила СТУПНИЦЬКА</i> ПСИХОЛІНГВІСТИЧНІ ПРОБЛЕМИ КОРПОРАТИВНИХ КОМУНІКАЦІЙ: БАР'ЄРИ, РИЗИКИ ТА ШЛЯХИ ОПТИМІЗАЦІЇ.....	331
<i>Валерій БОЧКОВСЬКИЙ</i> СУТНІСТЬ ТА ОСОБЛИВОСТІ СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА: ТЕОРЕТИЧНИЙ АСПЕКТ	334
<i>Наталія ВАЛІНКЕВИЧ</i> СОЦІАЛЬНО-ПСИХОЛОГІЧНІ ДЕТЕРМІНАНТИ УСПІШНОСТІ НАВЧАННЯ ЯК ФАКТОР ПІДВИЩЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ЛЮДСЬКОГО КАПІТАЛУ НАЦІОНАЛЬНОЇ ЕКОНОМІКИ.....	337
<i>Карина БРЕЙТ</i> УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ МОНІТОРИНГУ КОНЦЕНТРАЦІЇ БАНКІВСЬКОЇ СИСТЕМИ УКРАЇНИ	340
<i>Олександра ЛУК'ЯНЧУК</i> БЮДЖЕТНІ МЕХАНІЗМИ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ СТІЙКОСТІ І БЕЗПЕКИ ТЕРИТОРІАЛЬНИХ ГРОМАД В УМОВАХ ВОЄННИХ ВИКЛИКІВ	343
<i>Федір МАРКОВ</i> АНАЛІЗ РИНКУ СТРАХУВАННЯ ЖИТТЯ В УКРАЇНІ	346
<i>Юрій СКРИЦЬКИЙ, Євген БЄЛЬЧЕНКО</i> ОСОБЛИВОСТІ ФОРМУВАННЯ ФІНАНСОВИХ РЕЗУЛЬТАТІВ ДІЯЛЬНОСТІ НА ПІДПРИЄМСТВІ	348
<i>Артем БОНДАРЕЦЬ</i> МОЖЛИВОСТІ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ФІНАНСУВАННЯ СОЦІАЛЬНОГО ЗАХИСТУ НАСЕЛЕННЯ УКРАЇНИ	353
<i>Софія ЗАВЕРУХА</i> ФІНАНСОВА БЕЗПЕКА ДЕРЖАВИ ТА НАПРЯМИ ЇЇ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ.....	355
<i>Вікторія ЛАРЦЕВА</i> SOFT SKILLS ТА ЕТИЧНЕ МИСЛЕННЯ БУХГАЛТЕРА ЯК МЕХАНІЗМ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ДОСТОВІРНОСТІ ОБЛІКОВОЇ ІНФОРМАЦІЇ	359
<i>Вікторія ПЕТРЕНКО</i> ЕКОНОМІЧНА СУТНІСТЬ ESG-ІНФОРМАЦІЇ ТА ЇЇ РОЛЬ У СИСТЕМІ ОБЛІКУ	364
<i>Єлизавета ПОДГОРЧУК</i> УДОСКОНАЛЕННЯ ОБЛІКОВО-ПОДАТКОВОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ СТАЛОГО ЗЕМЛЕКОРИСТУВАННЯ АГРАРНИХ ПІДПРИЄМСТВ.....	367

РОЛЬ ДЕРЖАВНОЇ ПОЛІТИКИ ТА ГРОМАДСЬКОСТІ У ФОРМУВАННІ ІНТЕЛЕКТУАЛЬНОГО ПРОСТОРУ УКРАЇНИ

Анастасія ВЕРХОВЛЮК, Ольга ДЕРГАЙ

*здобувачі другого (магістерського) рівня вищої освіти
спеціальності «Публічне управління та адміністрування»*

Науковий керівник – В.А. Довженко, к.е.н., доцент

Вступ. Інтелектуальний простір України є стратегічним фундаментом національної стійкості, що визначає здатність держави та суспільства ефективно адаптуватися, вирішувати складні проблеми та забезпечувати постіндустріальний розвиток. Формування інтелектуального простору вимагає скоординованих зусиль державної політики, що створює інституційні рамки, та громадянського суспільства, що виступає рушієм інновацій та гарантом доброчесності.

Результати дослідження. Інтелектуальний простір не обмежується фізичними інституціями чи формальною освітою. Він визначається як інтегральна здатність людини (мета-надбудова) спрямована на пошук проблем, їх постановку та ефективне вирішення завдань, критично необхідних для виживання індивідуума та соціуму в навколишньому середовищі [1]. Ця здатність охоплює як когнітивні здібності, так і відповідні мотиви та емоційні стани [1].

Ключові складові інтелектуального простору включають не лише традиційну систему освіти та науки, але й віртуальний освітній простір, який забезпечує безперервний інтелектуальний розвиток, зокрема для дорослого населення [1]. Стратегічне значення інтелектуального простору підкреслюється його прямим впливом на національну безпеку. Взаємодія громадянського суспільства та інформаційного простору, завдяки її динамізму та гнучкості, виступає рушієм розвитку постіндустріального суспільства та активно впливає на економічну, політичну, оборонну та інші критичні компоненти національної стійкості [2]. Таким чином, інтелектуальний простір є не лише сферою знань, але й полем боротьби за суверенітет та розвиток.

Державна політика відіграє центральну роль, встановлюючи інституційні та фінансові рамки для інтелектуального простору, виступаючи як основний реформатор, регулятор і захисник.

Механізми впливу держави є багатовекторними. По-перше, це законодавче забезпечення реформ та стратегічна адаптація. Держава впроваджує довгострокові освітні стратегії (наприклад, Нова українська школа) та забезпечує оперативне реагування на зовнішні виклики. Зокрема, у відповідь на виклики війни, Міністерство освіти і науки затвердило нову навчальну програму «Захист України» для 10–11 класів, а також здійснило відновлення понад 800 навчальних закладів, пошкоджених внаслідок бойових дій [3].

По-друге, держава здійснює стимулювання та інвестиції у розвиток інтелектуального капіталу. Підтримується розвиток позашкільної освіти та талантів, про що свідчить перезапуск олімпіадного та турнірного руху, а також відкриття інноваційної інфраструктури, наприклад, першого в Україні Музею

математики «Кубоїд» [3]. Це демонструє державну готовність інвестувати у формування культури знань.

По-третє, критично важливою функцією держави є антикорупційна діяльність. Органи державної влади, зокрема Національне агентство з питань запобігання корупції, визнають протидію корупції в освітній сфері як необхідне завдання [4]. Хоча фінансові наслідки корупції в освіті можуть бути менш очевидними, ніж у сфері державних закупівель, її руйнівний вплив на якість інтелектуального простору та соціальну справедливість є величезним. Тому держава має постійно працювати над розробкою політик запобігання корупції, створенням механізмів нагляду та внутрішнього контролю, а також підвищенням прозорості та підзвітності [4].

Громадянське суспільство забезпечує зовнішній аудит державної політики, генерує незалежні ідеї та сприяє інтеграції України у глобальний інтелектуальний простір.

Ключовим механізмом впливу є неурядові аналітичні центри. Ці «мозкові центри» вивчають найважливіші політичні, соціальні та економічні проблеми, надаючи ґрунтовні ідеї та рекомендації державним органам та міжнародним організаціям [5]. В Україні неурядові аналітичні центри почали активно створюватися на початку 1990-х років, слідуючи переважно європейським стандартам правової держави та публічної політики [5].

Вплив неурядових аналітичних центрів інституалізується завдяки кільком ключовим механізмам [5]:

1. Інтеграція в управління, що відбувається через присутність представників неурядових аналітичних центрів у складі консультативних органів при державних структурах та робить їх прямими учасниками політичного життя.

2. Публічна адвокація. Дієвість неурядових аналітичних центрів підвищується внаслідок цілеспрямованого просування результатів досліджень, видання актуальних публікацій, проведення конференцій та семінарів за участю провідних експертів і політиків.

3. Міжнародна взаємодія, що передбачає співпрацю з провідними міжнародними дослідницькими установами та сприяє міжнародному діалогу й посилює вагомість українських аналітичних центрів у формуванні зовнішньої та внутрішньої політики.

Незважаючи на значну зовнішню та внутрішню підтримку, на ранніх етапах становлення українські фабрики думок зіткнулися з неготовністю влади та суспільства до співпраці з інститутами громадянського суспільства [5], що підкреслює необхідність постійного розвитку культури діалогу та впровадження рекомендацій неурядових аналітичних центрів.

Крім генерації ідей, громадські організації здійснюють моніторинг та антикорупційний аудит. Наприклад, аналітичні центри, як-от Cedos, проводять детальний аналіз проблем та наслідків освітніх реформ [6]. Громадський сектор спільно з державними органами, зокрема Асоціація юридичних клінік України у співпраці з НАЗК, розробили Реєстр корупційних ризиків у вищій освіті,

виконуючи критичну функцію громадського контролю та діагностики системних проблем [4].

Найбільшою внутрішньою загрозою для формування якісного та справедливого інтелектуального простору є системна корупція, яка є антитезою його меритократичним засадам.

Корупція призводить до деградації меритократії, оскільки в корумпованій системі освіти академічні досягнення стають вторинними порівняно зі «зв'язками» [4]. Це не лише підриває справедливість, але й призводить до нерівного доступу до освітніх можливостей, знижує якість підготовки фахівців, і, зрештою, посилює цикли бідності та соціальної нестабільності.

Аналіз виділяє найбільш поширені прояви корупційних ризиків, серед яких найвищий рівень ризику має вимагання/надання неправомірної вигоди за успішне оцінювання знань студентів. Це стосується як поточного контролю, так і захисту наукових робіт чи складання державних іспитів. Корупційні дії можуть проявлятися через зловживання повноваженнями деканами чи завідувачами кафедр, необ'єктивне оцінювання через прохання впливових осіб (фаворитизм, кумівство) або пряме хабарництво [4].

Системні корупційні ризики існують у чотирьох взаємопов'язаних сферах вищої освіти [4]:

1. Освітнє середовище (пов'язане з оцінюванням та навчальним процесом).
2. Наукове середовище (наприклад, непрозорість вступу на аспірантуру та захисту дисертацій).
3. Адміністративний процес (управління майном, кадрова політика, публічні закупівлі).
4. Сфера партнерства (взаємодія з бізнесом чи політичними структурами).

Ці ризики породжуються низьким рівнем корпоративної та антикорупційної культури, відсутністю електронних систем контролю успішності та толеруванням недоброчесності з боку різних учасників освітнього процесу.

Стійкість та якість інтелектуального простору України залежать від ефективної синергії між інституційною силою держави та моніторинговою функцією громадськості, зосередженою на підвищенні прозорості та доброчесності.

Для нівелювання корупційних ризиків необхідне пріоритетне впровадження технологічної прозорості. Держава та заклади вищої освіти повинні запроваджувати рішення, які зменшують вплив людського фактора, зокрема [4]:

- електронні екзаменаційні відомості та автоматизовані системи обліку активності студентів для прозорого формування рейтингу;
- анонімне електронне тестування зі випадковим набором запитань, де це можливо;
- створення електронного репозитарію всіх наукових робіт студентів для запобігання повторному поданню робіт та шахрайству.

Паралельно необхідно формувати антикорупційну культуру та посилювати внутрішній контроль. Це включає жорстке дотримання обмежень щодо запобігання та врегулювання конфлікту інтересів, щоб унеможливити кумівство

та фаворитизм у кадровій політиці [4]. Важливим процедурним інструментом є також запровадження формалізованої регулярної системи оцінювання якості викладання самими студентами (наприклад, анонімні опитування) з чіткою процедурою опрацювання результатів та реагування на виявлені правопорушення [4].

Висновки. Отже, боротьба з корупцією в освітній сфері є стратегічним імперативом, оскільки вона забезпечує рівний доступ до освіти, підвищення її якості та сприяння соціальній стабільності. Лише через системні реформи, прозорість та активну участь громадськості в аудиті та формуванні політики, Україна зможе побудувати справедливий та стійкий інтелектуальний простір, здатний ефективно відповідати на виклики XXI століття.

Список використаних джерел

1. Концепція інтелектуального розвитку дорослих у віртуальному освітньому просторі. URL: <https://www.newlearning.org.ua/content/konceptsiya-intelektualnogo-rozvitku-doroslyh-u-virtualnomu-osvitnomu-prostori>
2. Взаємодія громадянського суспільства та інформаційного простору. URL: <https://dspace.vspu.edu.ua/items/dc8a1bf4-6bfb-48a7-b064-a3ec981532>
3. Чегорська Г. Р., Прихненко М. І. Аналітичні центри в Україні та їх роль у формуванні зовнішньої політики держави. *Вісник ДНУ ім. В. Стуса*. 2020. №11. URL: <https://jvestnik-sss.donnu.edu.ua/article/view/11210/11101>
4. Бондаренко О. С. Корупційні ризики у вищій освіті: види, прояви та протидія. *Вісник Асоціації кримінального права України*. 2023. №1(19). URL: <http://vakp.nlu.edu.ua/article/view/276784>
5. Реформа освіти триває: результати та плани МОН до 2027 року. *Нова українська школа*. URL: <https://nus.org.ua/2025/03/21/reforma-osvity-tryvaye-rezultaty-ta-plany-mon-do-2027-roku/>
6. Довженко В. А. Баланс між інноваційною монополією інтелектуальної власності та публічними інтересами в цифрову епоху: нові підходи публічного управління. *Актуальні питання у сучасній науці. Серія «Державне управління»*. 2025. №8(38). С.194-213.

ОРГАНІЗАЦІЙНІ ТА ПРАВОВІ ІНСТРУМЕНТИ ЗАПОБІГАННЯ КОРУПЦІЇ В УКРАЇНІ

Ілля КОЛЕСНИКОВ

здобувач другого (магістерського) рівня вищої освіти
спеціальності «Публічне управління та адміністрування»

Науковий керівник – О.В. Іванюк, к.е.н., доцент

Вступ. Корупція визнається однією з найбільш гострих проблем сучасного суспільства, яка системно підриває довіру до державних інституцій та гальмує процеси соціально-економічного і політичного розвитку держави. Аналіз виявляє прямий взаємозв'язок між корупційними проявами та неефективністю державних інституцій. Ключовою організаційною причиною, що сприяє корупції, є системний брак прозорості та підзвітності в органах влади. Саме цей організаційний дефіцит дозволяє посадовим особам використовувати владні повноваження для особистої вигоди, що, своєю чергою, знижує ефективність будь-яких зусиль із протидії [2]. Метою дослідження є обґрунтування більш дієвих організаційно-правових інструментів запобігання корупції у вітчизняній системі публічного управління.

Результати досліджень. Державний організаційно-правовий механізм запобігання корупції являє собою комплекс взаємопов'язаних та взаємодоповнюючих заходів, які регламентуються переважно нормами адміністративного законодавства. Коротка характеристика організаційно-правових інструментів запобігання корупції наведено в табл. Важливо, що мета цього механізму полягає не в остаточному викоріненні корупції, що, як свідчить досвід багатьох країн, є неможливим, а у послідовному попередженні та зниженні рівня корупційних ризиків у державі [4]. Оскільки механізм регулюється адміністративним правом, його ефективність залежить від якості управлінських, процедурних та дисциплінарних заходів, що підкреслює пріоритет превентивних та організаційних інструментів над суто каральними.

Для досягнення поставленої мети необхідне впровадження комплексного підходу до запобігання та протидії корупції в системі державного управління. Ця стратегія вимагає одночасного використання ефективних правових та організаційних механізмів. Ключовим пріоритетом у цьому комплексному підході є посилення прозорості та підзвітності діяльності органів влади, оскільки саме їхній дефіцит є першопричиною корупційних проявів [2]. Розглянемо ключові організаційні та правові інструменти запобігання корупції за різними сферами (табл 1).

Організаційна стійкість антикорупційної системи не може бути забезпечена лише законодавчими заборонами; вона вимагає врахування людського фактора. У зв'язку з цим, комплексний підхід поєднує «жорсткі» регуляторні засоби з «м'якими» організаційними інструментами, до яких належить формування правової культури державних службовців. Освітньо-виховний вплив визнається інструментом довгострокової профілактики корупції, сприяючи системній доброчесності та забезпечуючи стійкість до корупційних ризиків на індивідуальному рівні [2].

Ключові організаційно-правові інструменти запобігання корупції

Сфера запобігання корупції	Правовий інструмент (регламентація)	Організаційний засіб (імплементация)
Концептуально-регулятивний	Норми адміністративного законодавства	Реалізація принципів гласності та відповідальності
Профілактично-управлінський	Законодавча вимога прозорості та підзвітності	Комплексний підхід до усунення організаційних недоліків
Культурно-освітній	Регламентація етики держслужбовців	Освітньо-виховний вплив та формування правової культури
Інституційна доброчесність	Правові аспекти діджиталізації	Цифрові платформи, Blockchain, AI для захисту викривачів
Моніторингово-аналітичний	Законодавча база моніторингу	Створення єдиної системи моніторингу та аналізу ризиків

Джерело: сформовано автором

Для забезпечення динамічного та ефективного реагування на потенційні ризики обґрунтовано доцільність створення єдиної системи моніторингу та аналізу антикорупційних заходів [2]. Така система є критично важливою організаційною ланкою, що дозволяє не лише оцінювати результативність вже вжитих заходів, але й підвищувати рівень довіри громадськості до інститутів влади за рахунок прозорого контролю.

В умовах глобалізації інформаційних технологій діджиталізація набуває статусу ключового інструменту в організації протидії корупції [5]. Дослідження ефективних методів використання цифрових технологій показує їхню здатність системно зменшувати корупційні ризики [3]. Оскільки ключовим організаційним недоліком є брак прозорості, діджиталізація виступає як сучасний засіб, що забезпечує системне формування прозорості та підзвітності у державному управлінні, значно підвищуючи ефективність антикорупційних заходів [5].

Організаційна політика вимагає невідкладного впровадження сучасних цифрових рішень для оперативного виявлення і запобігання правопорушенням. Використання цифрових інструментів спрямоване на підвищення рівня відповідальності в державних структурах, що є прямим механізмом протидії корупції [2, 3]. Це забезпечує перехід від залежних від людського фактора форм контролю до об'єктивних та автоматизованих.

У рамках вдосконалення організаційно-правового механізму боротьби з корупцією впроваджуються спеціалізовані цифрові платформи для захисту викривачів (whistleblowers). Для забезпечення надійності та ефективності цих платформ використовуються інноваційні технологічні гарантії, що мінімізують ризики втручання. До таких засобів належать забезпечення анонімності, підвищення кібербезпеки, а також використання технологій блокчейну (blockchain) та штучного інтелекту (AI) [1]. Хоча діджиталізація визнається високоефективною, науковці відзначають наявність суттєвих проблем і перешкод на шляху її повного впровадження в антикорупційну діяльність в

Україні, що вимагає постійного вдосконалення правових та організаційних рамок [5].

Висновки. Організаційно-правовий механізм запобігання корупції в Україні повинен розвиватися шляхом інтеграції традиційних превентивних заходів із новітніми технологічними інструментами. Вдосконалення механізму досягається через єдність системи моніторингу та аналізу, посилення правової культури держслужбовців та широке застосування цифрових технологій.

Ефективність системи прямо залежить від професіоналізму суб'єктів протидії корупції та належного організаційно-правового забезпечення їхньої діяльності. Принципово важливим є також принцип спільної діяльності всіх рівнів органів державної влади та місцевого самоврядування. Стратегічне посилення антикорупційної політики має бути сфокусоване на визначенні та імплементації ефективних механізмів, які забезпечують прозорість і доброчесність державного управління, зважаючи на високу роль діджиталізації у протидії корупції.

Список використаних джерел

1. Думчиков М. Цифрові платформи у боротьбі з корупцією: інноваційні механізми захисту викривачів та перспективи їх удосконалення. *Наукові записки Львівського університету бізнесу та права*. 2025. № 44. С. 108-114.
2. Ковальова Т., Будківський В. Профілактика корупції в органах влади. *Збірник наукових праць Національної академії Національної гвардії України*. 2025. Т. 2, № 93. С. 78-84.
3. Сидоренко Н. Новітні інструменти протидії корупції у державних органах. *Наукові праці Міжрегіональної Академії управління персоналом*. Політичні науки та публічне управління. 2023. №6 (72). С. 69-73.
4. Хабарова Т. В. Адміністративно-процесуальні засади запобігання корупції в Україні: дис. ... канд. юрид. наук (докт. філософії): 08 – Право / Харківський національний університет ім. В. Н. Каразіна. Харків, 2017.
5. Щербань Д. М., Ямборко В. В., Яремко В. О., Чомко Ю. В., Головацький І. З., Панечко Ю. В. Організаційно-правовий механізм боротьби з корупцією в умовах діджиталізації. *Наукові записки Львівського університету бізнесу і права*. 2024. № 41. С. 387-392.

ЗАДОВОЛЕННЯ СПОЖИВАЧА ТА ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ В УПРАВЛІННІ ЯКІСТЮ

Андрій ЧАЙКОВСЬКИЙ

здобувач бакалаврського рівня вищої освіти спеціальності «Економіка»

Науковий керівник – М.Ф. Плотнікова, к.е.н., доцент

Вступ. У сучасних умовах глобалізованої конкуренції, управління якістю перетворилося з операційного інструменту контролю на стратегічний імператив створення стійкої ринкової цінності та розвитку капіталу. Сучасна парадигма якості визначає її як здатність продукту чи послуги задовольняти потреби та очікування споживача. Задоволення споживача виникає внаслідок суб'єктивного процесу порівняння їхніх початкових очікувань із сприйнятою реальністю досвіду використання продукту/послуги.

Саме стратегічний фокус на споживачі першим і найважливішим принципом управління якістю. Організації, які систематично моніторять, вимірюють та інтегрують зворотний зв'язок від клієнтів у свої процеси (наприклад, через методології TQM – Total Quality Management, здатні проактивно адаптуватися до мінливих ринкових тенденцій та нових споживчих вимог. Таке узгодження операційної діяльності з потребами ринку забезпечує постійне створення цінності, що є прямою передумовою високого рівня управління якістю та забезпечення задоволеності споживачів.

Результати дослідження. Ключовими аспектами підвищення конкурентоспроможності через якість і задоволення споживачів є якість як стратегічний ресурс, задоволення споживача як головний показник ефективності, інтеграція системи управління якістю (ISO 9001), інновації у системі управління якістю, конкурентоспроможність через стратегію «якість за ціною», аналіз відгуків споживачів і зворотний зв'язок, культура якості на всіх рівнях, вплив цифрових технологій на якість (рис. 1).

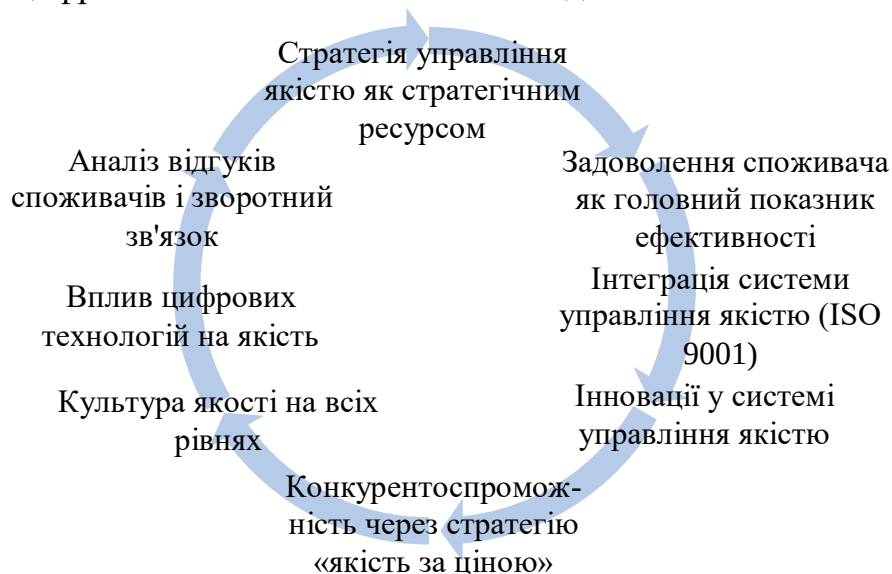


Рис. 1. Ключові аспекти підвищення якості та конкурентоспроможності

Джерело: власні дослідження на основі [1–3].

Якість є не лише стандартом або вимогою для виготовлення товару чи послуги, але й стратегічним ресурсом, який безпосередньо впливає на конкурентоспроможність [1]. Згідно з науковими дослідженнями, організації, які систематично вкладаються в покращення якості, можуть забезпечити довгострокову стійкість і зростання на ринку. Якість стає основним критерієм, за яким споживачі оцінюють організації, і є важливим фактором вибору між конкурентами [2]. Споживач є основним джерелом конкурентної переваги. Вивчення наукових статей вказує на те, що задоволення потреб споживачів значною мірою залежить від сприйнятої якості товарів або послуг [3], зокрема, модель SERVQUAL, що аналізує відмінності між сприйнятою і очікуваною якістю, допомагає підприємствам зрозуміти, як саме їх продукція чи послуга впливає на задоволення клієнтів. Рівень задоволення споживачів безпосередньо пов'язаний із лояльністю до бренду, що в свою чергу підвищує конкурентоспроможність. Одним із ключових аспектів є впровадження та сертифікація системи управління якістю (ISO 9001). Це міжнародно визнаний стандарт, який забезпечує ефективне управління всіма процесами на підприємстві. Статті вказують на те, що компанії, які застосовують стандарти ISO 9001, не лише підвищують свою внутрішню ефективність [1–3], але й здобувають довіру споживачів та партнерів, що в свою чергу, сприяє підвищенню конкурентоспроможності на національному та міжнародному ринках. Прогресивні компанії розглядають якість не лише як безперервний процес вдосконалення, але й як фактор інновацій. Вони застосовують принципи Тотального управління якістю (TQM) та шість сигм (Six Sigma) для оптимізації процесів і розробки нових продуктів, що відповідають вимогам споживачів [3]. У наукових роботах показано, що інновації в управлінні якістю сприяють підвищенню ефективності бізнесу, створенню нових ринків і поліпшенню загальної конкурентоспроможності.

Дослідження підтверджують, що для підвищення конкурентоспроможності важливо оптимізувати співвідношення ціни та якості [1]. Стратегії, що дозволяють пропонувати високоякісні продукти за конкурентними цінами, можуть бути вкрай ефективними. При цьому важливо не тільки знизити витрати на виробництво, але й забезпечити високий рівень управління якістю на всіх етапах – від розробки продукту до його доставки кінцевому споживачу. Підприємства, які активно аналізують відгуки своїх споживачів і використовують ці дані для вдосконалення своєї продукції, мають більше шансів на підвищення своєї конкурентоспроможності. Відгуки допомагають зрозуміти, які аспекти продукту чи послуги потребують поліпшення, а також виявити нові тренди на ринку [1]. Інформація про споживачів дозволяє здійснювати гнучкі коригування і пропонувати те, що дійсно потрібно споживачу. Важливим аспектом є створення корпоративної культури якості, де кожен працівник, від керівника до виробничих працівників, бере участь у досягненні високих стандартів якості. Наукові статті підкреслюють, що в такій культурі велика увага приділяється постійному вдосконаленню та активному пошуку шляхів підвищення якості. Це не тільки полегшує управління якістю, але й сприяє

значному зростанню конкурентоспроможності. В останні роки цифровізація стала важливим фактором у забезпеченні якості і задоволення споживачів. Інструменти автоматизації, аналізу великих даних та машинного навчання дозволяють компаніям швидше реагувати на потреби споживачів, адаптуватися до змін ринку і пропонувати персоналізовані рішення, що сприяє підвищенню конкурентоспроможності.

Таблиця 1

Порівняння методичних підходів управління якістю в Україні та ЄС

Критерій	Україна	Європа
Стандарти управління якістю	ISO 9001 (часто в основному на етапі впровадження або адаптації), державні стандарти (наприклад, ГОСТи)	ISO 9001, ISO 14001, ISO 45001, EFQM, TQM
Моделі управління якістю	Модель EFQM, TQM (часто в адаптованому вигляді), 6 сигм	EFQM, TQM, Lean, Six Sigma
Культура якості	Формується через великі підприємства та міжнародні проєкти	Високий рівень, корпоративні культурні програми
Інновації в управлінні якістю	Впровадження нових технологій обмежено бюджетними та економічними умовами	Активно використовуються новітні технології, впровадження інноваційних методів (наприклад, AI, Big Data)
Задоволення споживачів	Низька взаємодія з клієнтами, в основному стандартизовані опитування	Системи вимірювання задоволення, персоналізований підхід
Методи зворотного зв'язку	Опитування, скарги, фокус-групи	Мультимедійні платформи, соцмережі, інтерактивні канали

Джерело: власні дослідження на основі [1–3].

Висновки. Таким чином, якість і задоволення споживачів – це дві основні складові успішної конкурентоспроможності будь-якого підприємства. Підприємства, які приділяють увагу постійному вдосконаленню своїх процесів, активно використовують зворотний зв'язок від споживачів та інтегрують інноваційні технології, можуть підвищити конкурентоспроможність на ринку. Важливо також, щоб якість стала частиною корпоративної культури, адже саме це дозволяє створити стійке довгострокове лідерство. В Україні методи управління якістю переважно орієнтовані на основні міжнародні стандарти, але їх впровадження часто обмежено економічними та ресурсними проблемами. У Європі підприємства мають більш глибоке впровадження та інтеграцію сучасних моделей, таких як Lean, Six Sigma, а також активно використовують інноваційні технології для забезпечення якості.

Список використаних джерел

1. Каличева Н.Є. Методика забезпечення конкурентоспроможності підприємств залізничного транспорту за рахунок управління якістю. *Економіка та суспільство*. 2019. №20. С. 95–105.
2. Власенко І.В. Роль системи управління якістю в забезпеченні конкурентоспроможності продукції промислового підприємства. *Економіка і організація управління*. 2021. № 3 (43). С. 194–203.
3. Бутельський Я. Ю. Вдосконалення системи управління конкурентоспроможністю підприємств ресторанного господарства. *Академічні візії*. 2023. Вип. 23. С. 1–9.

**ПРОГНОЗ РОЗВИТКУ БАНКІВСЬКОГО КАРТКОВОГО БІЗНЕСУ
УКРАЇНИ В УМОВАХ ЦИФРОВІЗАЦІЇ ТА ФІНАНСОВИХ ВИКЛИКІВ***Каріна КРАВЧУК**здобувач магістерського рівня вищої освіти
спеціальності 072 «Фінанси, банківська справа та страхування»**Науковий керівник – Л.В. Сус, к.е.н., доцент*

Вступ. У сучасних умовах цифрової трансформації фінансового сектору банківський картковий бізнес відіграє провідну роль у розвитку безготівкових розрахунків, зниженні тінізації економіки та підвищенні фінансової інклюзії населення. Його зростання зумовлене активною політикою Національного банку України (далі – НБУ) щодо впровадження стандартів cashless-економіки, розвитком цифрової інфраструктури та інноваційних платіжних технологій. Водночас воєнні ризики, макроекономічна нестабільність і посилення конкуренції з боку фінтех-компаній вимагають стратегічного прогнозування розвитку карткового бізнесу для визначення тенденцій, можливостей і напрямів його вдосконалення.

Результати дослідження. Банківський картковий бізнес в Україні демонструє стабільне зростання навіть в умовах воєнно-економічних викликів. За даними НБУ, у 2025 році частка безготівкових операцій перевищила 65% за сумою та 95% за кількістю, що свідчить про глибоку інтеграцію цифрових платежів у повсякденне життя населення [3]. Розвиток POS-мережі, безконтактних технологій і мобільних сервісів сприяє переходу до cashless-економіки, а скорочення кількості банкоматів підтверджує переорієнтацію споживачів на безготівкові операції.

У межах дослідження було проведено SWOT-аналіз банківського карткового бізнесу, який виявив його сильні та слабкі сторони, а також ключові можливості й загрози розвитку. Серед переваг – розвинена платіжна інфраструктура, висока цифровізація банків і підтримка політики cashless з боку НБУ. До слабких сторін належать залежність від міжнародних платіжних систем, нерівномірність розвитку інфраструктури, недостатній рівень кіберзахисту та відставання нормативної бази (рис. 1). Можливості розвитку пов'язані з інтеграцією у європейський фінансовий простір, впровадженням стандартів PSD2 і принципів open banking, застосуванням штучного інтелекту та біометрії для підвищення безпеки й ефективності операцій. Серед основних загроз – зростання кіберзлочинності, конкуренція з боку фінтех-компаній і макроекономічна нестабільність.



Рис. 1. Матриця SWOT-аналізу банківського карткового бізнесу України

Джерело: власні дослідження.

Прогноз показує, що до 2027 року частка безготівкових операцій може перевищити 70% за сумою, а кількість POS-терміналів – 600 тисяч. Очікується подальше поширення токенизованих карток, мобільних гаманців та AI-систем моніторингу, що посилить безпеку та ефективність платіжного ринку України. За збереження поточних темпів цифровізації частка безготівкових розрахунків може перевищити 70 % за сумою та 96 % за кількістю до 2027 року, що підтверджує поступове утвердження cashless economy (рис. 2).

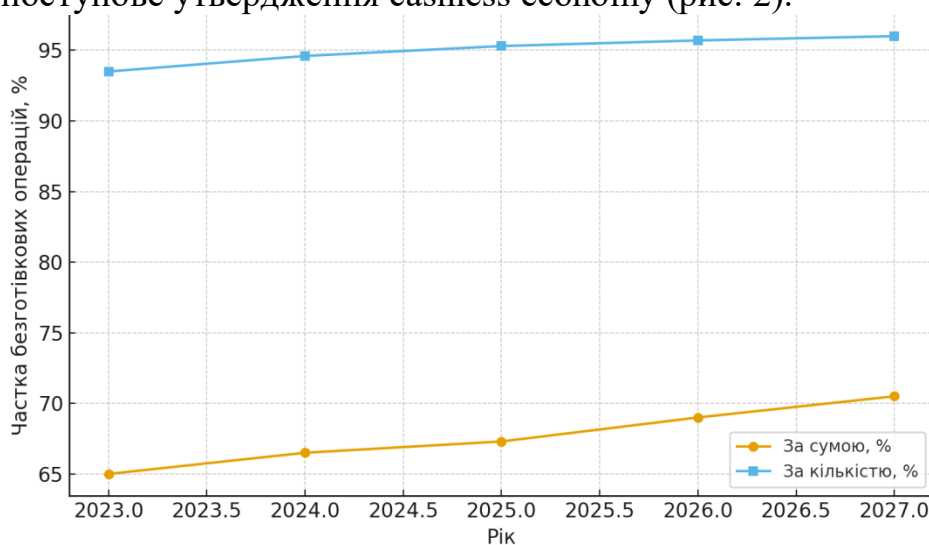


Рис. 2. Прогноз динаміки частки безготівкових операцій в Україні до 2027 року

Джерело: власні дослідження.

Прогноз передбачає гармонізацію платіжного ринку України зі стандартами PSD2, GDPR і PCI DSS, що сприятиме створенню безпечної системи електронних розрахунків і розвитку фінтех-інновацій [2]. Важливим чинником залишається рівень фінансової грамотності та довіра користувачів до цифрових сервісів: поширення програм лояльності, кешбеків і проєктів «Cashless Economy 2030» стимулюватиме зростання активних користувачів платіжних карток [1].

У контексті державної політики важливою умовою прогнозованого розвитку карткового бізнесу є впровадження національних ініціатив – Національної системи масових електронних платежів (НСМЕП) та цифрової гривні. Їх реалізація дозволить зміцнити фінансовий суверенітет, зменшити залежність від міжнародних платіжних систем і забезпечити контроль за внутрішнім грошовим обігом. Крім того, розвиток цифрової гривні відкриє нові можливості для інтеграції державних і банківських сервісів у спільну фінансову екосистему.

Висновки. Банківський картковий бізнес є одним із ключових драйверів цифрової трансформації фінансової системи України. Його подальший розвиток визначатиметься поєднанням технологічних інновацій, регуляторної гармонізації з нормами ЄС і зростанням довіри споживачів до безготівкових сервісів. Реалізація прогнозованих напрямів – впровадження стандартів PSD2 і GDPR, розвиток open banking, посилення кіберзахисту, запровадження е-гривні та розширення програм фінансової грамотності – створить передумови для формування конкурентоспроможного, безпечного та інклюзивного платіжного середовища, інтегрованого у європейський фінансовий простір.

Список використаних джерел

1. EU Neighbourhood East. Cashless: EU supports campaign launched by National Bank of Ukraine. EU Neighbourhood East. 2024. URL: <https://euneighbourseast.eu/news/latest-news/cashless-eu-supports-campaign-launched-by-national-bank-of-ukraine/> (дата звернення: 30.10.2025).
2. Директива (ЄС) 2015/2366 Європейського Парламенту та Ради від 25 листопада 2015 року про платіжні послуги на внутрішньому ринку. Official Journal of the European Union. L 337. 23.12.2015. P. 35–127. URL: <https://eur-lex.europa.eu/eli/dir/2015/2366/oj> (дата звернення: 27.10.2025).
3. Кількість та сума безготівкових розрахунків платіжними картками у першому півріччі 2025 року зросли. URL: <https://bank.gov.ua/ua/news/all/kilkist-ta-suma-bezgotivkovih-rozrahunkiv-platijnimi-kartkami-u-pershomu-pivrichchi-2025-roku-zrosli> (дата звернення: 29.10.2025).

НЕОБАНКІНГ – ЦЕ РЕВОЛЮЦІЙНА СИЛА У ФІНАНСОВІЙ ГАЛУЗІ*Артем ШУЛЯК**здобувач бакалаврського рівня вищої освіти
спеціальності 072 «Фінанси, банківська справа та страхування»
Науковий керівник – Л.В. Сус, к.е.н., доцент*

Вступ. Завдання сучасного банківського бізнесу полягає в тому, щоб пропонувати користувачам надійні та безпечні рішення, що дозволяють використовувати мобільні послуги. Банки оптимізують ІТ-процеси та створюють сучасні додатки, призначені для полегшення доступу клієнтів до онлайн-банкінгу, включаючи мобільний банкінг. Однією з відповідей на виклики, що стоять перед сучасними постачальниками фінансових послуг, є поява так званих необанків. Ці установи вирізняються своїм унікальним підходом до клієнтів завдяки використанню сучасних технологій. Крім того, їхні операційні витрати можуть бути значно нижчими, ніж у традиційних банків. Завдяки дистанційному обслуговуванню клієнтів вони особливо привабливі для молодих, технічно підкованих людей.

Питання розвитку необанків в Україні та світі, розглядали українські вчені: Калиниченко Я. [1], Куровцева Н. [2], Семеног А., Пахненко О. та Шалда А. [3], Ходакевич С., Пономаренко К., та Журавльов О. [4], та інші.

Результати дослідження. Сьогодні необанкінг став глобальним явищем, поширеним по всьому світу з великим охопленням сегментів і банківських моделей на основних ринках. Революція необанкінгу була зосереджена в Європі та Північній Америці. Великобританія, Фінляндія, Франція, Німеччина стали першими прикладами, що були орієнтовані на мобільний зв'язок та досвід користувача. Необанки розширилися по всьому світі. Наприклад, у Латинській Америці спостерігається надзвичайно динамічна еволюція: більше півсотні необанків набувають досвіду успіху «Nubank» у Бразилії. В Азії Китай, у свою чергу, став прикладом унікального розвитку фінансових цифрових систем, таких як «WeBank» та «Ant Financial» які, не тільки залучили сотні мільйонів клієнтів, а й здобули домінуюче положення в платежах, а також успішно розширилися на споживче кредитування та інші продукти.

Початком активного розвитку необанків можна вважати 2015 рік. Починаючи з цього року понад 70 необанків щорічно запускається, тобто кожні п'ять днів з'являється новий необанк у світі. Найбільш відомими необанками можна вважаються британські «Monzo» (засновано в 2015 р.), «Tandem» (засновано в 2013 р.), «Starling» (2014 р.), «Atom» (2014 р.); китайський «WeBank» (2015 р.); американський необанк «Simple» (2009 р.), заснований у., німецькі «Fidor», (2009 р.) та «N26» (2015 р.), а також український віртуальний банк «Monobank» (початок діяльності з 2017 р.). Європу вважають двигуном інновацій, оскільки там розташовані три з п'яти найбільш розвиненіших ринків необанкінгу. Великобританія – це центр необанкінгу, далі йдуть Швеція і Франція. В той же час інші глобальні ринки швидко наздоганяють європейські, зокрема Південна Корея та Бразилія, а також Китай та США. Країни які, з огляду

на їх унікальний розвиток, важко порівняти з іншими, залишається неперевершеним щодо охоплення нео-клієнтів [4].

Необанки – це найважливіший етап еволюції фінансових технологій. Необанки – це повністю цифрові банки, які звертаються до клієнтів лише дистанційно – через мобільні додатки та онлайн-платформи. Необанки працюють у певних сегментах ринку, навіть нішах. Їхні клієнти – це молодші люди, які шукають виключно цифрові послуги. Вони вимагають простих і дешевих банківських продуктів і тому надають перевагу необанкам на противагу традиційними банківськими гравцями, наприклад, через відсутність документованої кредитної історії чи зайнятості.

Необанки – це банки, що працюють онлайн, але не всі вони мають банківські ліцензії, як звичайні банки. Багато необанків є виключно платіжними процесорами, тоді як інші використовують ліцензію традиційного банку, відповідального за виконання нормативних вимог.

Можна виділити три основні моделі функціонування цих необанків:

- повнофункціональна модель – модель, за якої необанк має власну банківську ліцензію; немає потреби у співпраці з традиційним банком у цьому плані;

- фронтенд-модель – у цій моделі необов'язковий банк не має власної банківської ліцензії; для пропонування послуг йому потрібна співпраця з традиційним банком; зобов'язання щодо регуляторних вимог та процедур дотримання вимог покладаються на оригінальний банк – постачальника ліцензії, тоді як необов'язковий банк надає технологічні рішення;

- гібридна модель – необов'язковий банк має ліцензію на конкретні фінансові послуги, але також пропонує інші послуги у зв'язку зі співпрацею з традиційним банком, який має відповідні ліцензії [3].

Порівняно з традиційними гравцями, цифрові банки мають багато конкурентних переваг з точки зору витрат та операційної ефективності. Витрати на інфраструктуру нижчі не лише через відсутність відділень. Згідно з аналізом «Bain & Company» [5], необанки, що використовують хмарні обчислення, можуть мати витрати на 60-70 відсотків нижчі, ніж банки середнього розміру, що означає значно меншу кількість персоналу та втричі вище співвідношення клієнтів до співробітників. Витрати на залучення клієнтів також нижчі, до 75 відсотків. Відкриття нового рахунку займає лічені хвилини, тоді як у традиційному банку це може зайняти до години, враховуючи необхідність відвідування відділення.

Сучасні необанки застосовують новітні технологічні розробки для покращення своїх послуг, використовуючи такі досягнення, як штучний інтелект (ШІ), для створення персоналізованих систем. Завдяки машинному навчанню необанки використовують алгоритми для кредитного скорингу, оцінки ризиків та виявлення шахрайства, покращуючи свої процеси прийняття рішень. Ці технології також покращують обслуговування клієнтів за допомогою чат-ботів, покращують оцінку ризиків та кредитний скоринг, а також надають персоналізовані фінансові консультації. Крім того, аналітика на основі ШІ

дозволяє небанкам пропонувати більш релевантні продукти та послуги, підвищуючи задоволеність та лояльність клієнтів. Завдяки використанню штучного інтелекту та аналізу даних, пропозиції банків-конкурентів можуть бути більш персоналізованими, наприклад, в управлінні особистими фінансами. Це означає, що вони краще адаптовані до потреб клієнтів, що призводить до вищої лояльності клієнтів [1].

Крім того, банки-конкуренти набагато частіше підтримують контакт з клієнтами та дозволяють їм впливати на свої пропозиції. «Monzo» просив клієнтів визначити комісії за зняття коштів у банкоматах, німецький «Fidor» домовився з клієнтами про назву кредитної картки, а «Revolut» організовував заходи для клієнтів у численних містах, тим самим підвищуючи лояльність до бренду [2].

Основні переваги необанків порівняно з традиційними банками включають зручність для клієнтів, спрощені процеси прийняття рішень, комунікаційні платформи, орієнтовані на клієнта, високу ефективність, низьку вартість тощо.

Існує кілька моделей розвитку необанків. Найпоширеніша з них передбачає швидке залучення клієнтів, але часто ціною значного зниження прибутковості, оскільки клієнти не сплачують жодних комісій або комісії, які набагато нижчі, ніж у традиційних банках. Мало хто з гравців досяг масштабів «Revolut». «Atom Bank» має іншу бізнес-модель, клієнтська база якого також зростає (хоча й набагато повільніше – 250 000 клієнтів) завдяки зосередженню на більш прибуткових кредитах для малого бізнесу та іпотеці. Його дохід, на відміну від 80% цифрових банків, базується на відсотках, і банк показує прибуток. Ще одну модель цифрового банкінгу використовує британський банк «Starling». Цей повністю ліцензований банк запустив платформу (банкінг як платформа), яка дозволяє різним нерегульованим організаціям, включаючи фінтех-компанії та роздрібних торговців, розробляти та продавати власні продукти. Це надає клієнтам доступ до широкого спектру рішень в одному місці. Дохід банку залежить від кількості користувачів (оплата за клік) [5].

Все більше цифрових банків переходять на модель передплати. Зазвичай це включає доступ до преміум-продуктів, як у випадку з німецьким «N26», який працює на 25 ринках. Він пропонує базовий рахунок без комісії, дебетову картку та овердрафт; він стягує щомісячну плату за користування більшою кількістю послуг. Британський банк «Monzo» дотримується аналогічної стратегії. «Aion Bank», заснований у Бельгії та наразі розширюється в ЄС, запровадив модель передплати, яка охоплює всю його пропозицію. Використання продуктів, включаючи продукти сторонніх розробників, через інвестиційну платформу не вимагає додаткових комісій. Метою «Aion Bank», є максимізація цінності для користувача. Такий підхід робить потік доходів банку більш передбачуваним, і клієнти з більшою ймовірністю ставляться до банку як до основного місця для задоволення своїх фінансових потреб [2].

Очікується, що ринок необанків зростатиме зі середньорічним темпом зростання на рівні 35,8 відсотка протягом 2026-2030 років завдяки зростаючій фінансовій цифровізації. Очікується, що ринок необанків зростатиме зі

середньорічним темпом зростання на рівні 35,8 % протягом 2026-2030 років завдяки зростаючій фінансовій цифровізації. Зростання можна пояснити зручностями, які пропонують необанки, такими як цілодобовий доступ до послуг через мобільні додатки, що дозволяє клієнтам керувати своїми фінансами будь-коли та будь-де. Необанки мають нижчі операційні витрати через відсутність фізичних відділень, що також сприяє їхній привабливості [6].

Крім того, сприятливе державне регулювання та довіра інвесторів мають вирішальне значення для цього зростання. Уряди запроваджуючи регуляторні пісочниці для сприяння фінтех-інноваціям, заохочують підприємців та інвесторів виходити на ринок. Успіх таких компаній, як «Stripe», «Chime» та «Revolut», підкреслює потенціал необанків у задоволенні попиту на ефективні та економічно вигідні фінансові рішення.

Висновки. Необанкінг – це революційна сила у фінансовій галузі. Він покращує фінансове управління, забезпечуючи безперебійну систему. Клієнти можуть швидко задовольнити свої різноманітні потреби, від транзакцій у різних платежах до криптовалют та блокчейну. Ці банки використовують найновіші технології для надання послуг та продуктів на основі даних, щоб забезпечити задоволення клієнтів. Вважаємо, що ринок необанківських послуг продовжить швидко розвиватися, це обумовлюється технологічним прогресом та зміною вподобань споживачів. Так як необанки продовжать впроваджувати інновації та адаптуватися, вони робитимуть фінансові послуги більш інклюзивними та доступними.

Список використаних джерел

1. Калиниченко Я. Необанки в Україні: переваги, виклики та перспективи. URL: <https://cryptonews.com.ua/kriptosvit/3110-neobanky-v-ukrayini-perevahy-vyklyky-ta-perspektyvy/>
2. Куровцева Н. Найкращі необанки Європи у 2025 році: комісії, курси валют, зручність використання, функції тощо. URL: <https://www.monito.com/uk/wiki/naikrashchi-neobanky-yevropy>
3. Семенов А. Ю., Пахненко О. М., Шалда А. А. Необанки в Україні: особливості, тренди та перешкоди розвитку. *Modern Economics*. 2023. № 39(2023). С. 131-137.
4. Ходакевич С., Пономаренко К., Журавльов О. Розвиток необанків в Україні та світі. *Modeling the development of the economic systems*. 2023. URL: DOI: 10.31891/mdes/2023-7-25
5. Digital Attacker Banks' Time Has Come. URL: <https://www.bain.com/insights/digital-attacker-banks-time-has-come/>
6. The evolution of Neobanking: Current trends and future directions. URL: <https://www.fintechstrategy.com/blog/2024/08/26/the-evolution-of-neobanking-current-trends-and-future-directions/>

ЦИФРОВА ТРАНСФОРМАЦІЯ ЯК ЧИННИК РОЗВИТКУ ТА КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ МІЖНАРОДНОГО БІЗНЕСУ

Андрій ПАВЛЮК

здобувач магістерського рівня вищої освіти ОП «Міжнародний менеджмент»

Науковий керівник – О.Д. Ковальчук, к.е.н., доцент

Вступ. У сучасній глобальній економіці технології мають суттєвий вплив на розвиток міжнародного бізнесу. Завдяки технологічним інноваціям компанії сьогодні можуть ефективно й точно здійснювати діяльність у глобальному масштабі, що підтверджує беззаперечну важливість технологій у цій сфері. Від удосконалених засобів комунікації до аналітики, керованої штучним інтелектом, роль технологій полягає у подоланні культурних та мовних бар'єрів, створенні можливостей для співпраці в режимі реального часу між представниками різних континентів. Для компаній, які прагнуть розширити свою присутність на міжнародних ринках, цифрові інновації не лише підвищують операційну ефективність, а й забезпечують ширший доступ до глобальної споживчої аудиторії. У міру розширення масштабів міжнародного бізнесу використання технологій стає ключовим чинником успіху.

Результати дослідження. Технологічний прогрес докорінно трансформував глобальні операції, зробивши колись складні логістичні процеси більш керованими. Інструменти автоматизації, зокрема системи планування ресурсів підприємства (ERP - enterprise resource planning), оптимізують ланцюги постачання, мінімізують неефективність і спрощують управлінські процеси. Інструменти прогнозування на основі штучного інтелекту дають змогу компаніям передбачати коливання ринку та приймати обґрунтовані, орієнтовані на дані рішення, що підвищують прибутковість. Крім того, штучний інтелект у міжнародному бізнесі посідає провідне місце, забезпечуючи можливість глобального масштабування. Від чат-ботів, які надають цілодобову багатомовну підтримку клієнтів, до алгоритмів машинного навчання, що аналізують споживчі тенденції, - ШІ виступає ключовим чинником зростання прибутковості. Компанії використовують штучний інтелект для вдосконалення управління запасами, персоналізації клієнтського досвіду та підвищення конкурентоспроможності на міжнародному ринку. Не менш важливою є роль технологій у сприянні транскордонній співпраці. Цифрові комунікаційні інструменти, такі як Microsoft Teams, Slack і Zoom, забезпечують ефективну взаємодію команд з різних країн у режимі реального часу. Усунення комунікаційних бар'єрів сприяє інноваційності та підвищенню продуктивності, підтверджуючи значущість технологій у формуванні успішних глобальних підприємств [2].

Поява цифрових платформ докорінно змінила спосіб функціонування міжнародної торгівлі. Торговельні майданчики, такі як Alibaba та Amazon, забезпечують підприємствам прямий доступ до глобальних споживачів, обходячи традиційних посередників. Такий перехід зробив управління міжнародним бізнесом більш доступним, дозволяючи компаніям виходити на нові ринки без значних витрат, пов'язаних із фізичним розширенням діяльності.

Особливе значення для розвитку світової торгівлі має електронна комерція. Завдяки скороченню часу транзакцій і спрощенню логістичних процесів платформи e-commerce забезпечують безперебійну реалізацію продажів через кордони. Наприклад, платформа Shopify надає малим і середнім підприємствам можливість виходу на міжнародний рівень, створюючи конкурентні умови порівняно з великими корпораціями. Такі інструменти не лише сприяють зростанню доходів, а й підвищують рівень задоволеності споживачів завдяки зручним інтерфейсам і ефективним механізмам доставки [1].

Цифрові зміни започаткували нову епоху в розвитку глобального бізнесу, що характеризується впровадженням інноваційних технологій, які докорінно змінюють принципи функціонування організацій. Сфера застосування сучасних технологій охоплює, зокрема, Інтернет речей (ІТ), який забезпечує взаємозв'язок пристроїв для отримання даних у режимі реального часу та підвищення ефективності операційної діяльності. "Розумні" сенсори на складах дають змогу оптимізувати управління запасами, відстежуючи рівень товарних залишків і автоматично ініціюючи поповнення у разі їх зменшення. Іншою ключовою технологічною інновацією є хмарні обчислення, які дозволяють підприємствам масштабувати свою діяльність без суттєвих капіталовкладень в інфраструктуру. Такі платформи, як AWS та Microsoft Azure, забезпечують безпечне зберігання та аналітику даних, сприяючи розвитку співпраці та інновацій між компаніями різних країн. Ця масштабованість особливо корисна для малих і середніх підприємств, які прагнуть конкурувати на глобальному ринку. Аналітика великих даних (Big Data) надає компаніям потужні інструменти для глибокого аналізу поведінки споживачів. Світові бренди використовують великі дані для персоналізації маркетингових стратегій і підвищення рівня залучення клієнтів. Завдяки використанню таких технологічних рішень організації можуть оперативно реагувати на зміни ринкових тенденцій, зберігаючи актуальність і конкурентоспроможність у динамічному міжнародному бізнес-середовищі [4].

Цифрові інструменти докорінно змінили структуру глобальних ланцюгів постачання, підвищивши їхню прозорість, ефективність і стійкість. Вагомий вплив на розвиток міжнародної торгівлі мають також фінансові технології (FinTech), які революціонізували процеси управління міжнародними платежами та транзакціями. Не менш важливим є внесок технологій у зменшення торговельних бар'єрів. Цифрові системи документообігу, засновані на технології блокчейн, спрощують дотримання міжнародних регуляторних вимог, скорочуючи час і витрати, пов'язані з оформленням документації. Унаслідок цього компанії можуть зосередитися на інноваціях і створенні доданої вартості, сприяючи формуванню більш інклюзивної глобальної бізнес-екосистеми [3].

Висновки. Майбутнє міжнародного бізнесу визначатиметься впливом новітніх технологій, які продовжуватимуть революціонізувати глобальні процеси управління. Зокрема, штучний інтелект (AI) сприятиме розвитку предиктивної аналітики, що дозволить підприємствам прогнозувати ринкові тенденції з безпрецедентною точністю. Технологія блокчейн продовжує набирати популярності як надійний і прозорий інструмент для управління

транзакціями та перевірки цілісності ланцюгів постачання. Окрім фінансової сфери, блокчейн знаходить застосування в управлінні правами інтелектуальної власності, відкриваючи нові можливості для інновацій у контексті технологічного розвитку. Ще одним перспективним напрямом є машинне навчання - підгалузь штучного інтелекту, яка дозволяє виявляти закономірності та автоматизувати процеси прийняття рішень. Завдяки цьому підприємства здатні швидко адаптуватися до мінливих ринкових умов. Організації, що вже сьогодні інвестують у розвиток цих технологій, отримують конкурентні переваги та кращі позиції для успіху в майбутньому цифровому середовищі.

Таким чином, технології виступають ключовим чинником конкурентної переваги в глобальному бізнес-середовищі. Постійне відстеження цифрових трендів і готовність до впровадження інновацій дозволяють компаніям утвердитися як лідери галузі. Шлях до технологічної досконалості починається з відповідної освіти та розвитку компетенцій, що є основою успішного управління бізнесом у цифрову епоху. Технології виступають рушійною силою успіху міжнародного бізнесу, відкриваючи безпрецедентні можливості для зростання, інновацій і глобальної інтеграції. Для збереження конкурентоспроможності у динамічному середовищі компаніям необхідно активно впроваджувати цифрову трансформацію та формувати необхідні навички для ефективного функціонування на глобальному ринку.

Список використаних джерел

1. Sutrisno, S., Kuraesin, A., Siminto, S., Irawansyah, I., & Ausat, A. (2023). The Role of Information Technology in Driving Innovation and Entrepreneurial Business Growth. *Jurnal Minfo Polgan*, 12(2), 586-597.
2. The Role of Technology in International Business. Retrieved from <https://www.gisma.com/blog/the-role-of-technology-in-international-business>
3. Базалійська О. В. Інформаційні технології в управлінні проєктами та їх вплив. *Міжнародний науковий журнал "Інтернаука"*. 2025. - № 4. - С. 34-38.
4. Дмитрієва В. А. Інформаційні технології як імпакт-фактор в економіці України. *Економічний вісник Дніпровського державного технічного університету*. 2025. № 1. С. 16-27.

КОНКУРЕНТНА ПЕРЕВАГА БІЗНЕСУ: СУТНІСТЬ, ТИПИ ТА ШЛЯХИ ДОСЯГНЕННЯ СТАЛОСТІ

Віктор САБОДАШ

здобувач магістерського рівня вищої освіти спеціальності «Економіка»

Науковий керівник – В.І. Ткачук, д.е.н., професор

Вступ. Конкурентна перевага є ключовим чинником розвитку підприємства у динамічному ринковому середовищі. Без неї компанія поступово втрачає ринкові позиції та клієнтську базу. Вона є основою довгострокового успіху, забезпечує залучення нових клієнтів, утримання наявних і створення умов для масштабування бізнесу. Компанії з чітко визначеною конкурентною перевагою пропонують споживачам те, чого не мають конкуренти: вищу якість, нижчу ціну або винятковий сервіс. Програми лояльності, гарантії задоволеності чи репутація бездоганного обслуговування стимулюють споживачів залишатися з брендом у довгостроковій перспективі. Наявність стійкої переваги дає можливість встановлювати преміальні ціни, виходити на нові ринки та розширювати асортимент продукції.

Наявність стійкої конкурентної переваги є ключовою умовою стратегічного розвитку підприємства. Вона забезпечує здатність компанії зберігати позиції навіть за високого рівня конкуренції, підтримувати лояльність клієнтів, утримувати цінову владу та забезпечувати стабільне зростання прибутковості. Компанії, які системно розвивають свої унікальні можливості, впроваджують інновації та дотримуються стратегічної гнучкості, стають лідерами галузей і здатні успішно функціонувати в умовах ринкової турбулентності.

Результати дослідження. Сталу конкурентну перевагу важко відтворити або імітувати конкурентам. Для її досягнення компанії мають формувати унікальні компетенції, що є складними для копіювання. До таких компетенцій належать глибоке розуміння потреб споживачів, ефективна система досліджень і розробок (R&D), а також лояльна клієнтська база. Основні шляхи досягнення сталої конкурентної переваги включають інновації, брендинг, клієнтський сервіс та систему дистрибуції.

Інноваційна діяльність є одним із найпотужніших засобів створення конкурентних переваг. Впровадження нових продуктів, послуг або технологій, що перевищують за якістю та функціональністю конкурентні аналоги, формує стійку ринкову позицію. Інноваційність передбачає інвестиції у наукові дослідження, технологічні рішення та відкритість до змін. Сильна бренд-ідентичність сприяє залученню нових клієнтів, встановленню преміального рівня цін і захисту від конкурентного тиску. Потужний бренд формує емоційний зв'язок зі споживачами, підвищує їхню лояльність і забезпечує тривалу ринкову стійкість. Високий рівень обслуговування клієнтів - це вагомий чинник сталості переваги. Оперативне реагування на потреби клієнтів, ефективне вирішення проблем і прагнення перевищити очікування споживачів зміцнюють довіру та репутацію компанії. Унікальні або ефективні канали розподілу продукції також формують конкурентну перевагу. Наявність розвиненої мережі партнерів,

ефективна логістика або моделі direct-to-consumer (прямого продажу споживачеві) дозволяють забезпечити більший контроль над ринком і підвищити маржинальність бізнесу [2].

Окрім базових механізмів, підприємства можуть застосовувати додаткові підходи до створення сталих переваг: фокусування на нішевому ринку (компанії, які спеціалізуються на вузькому сегменті, здатні досягти лідерства завдяки глибокій експертизі, розумінню специфічних потреб клієнтів і високій якості продукту; формування сильної корпоративної культури (корпоративна культура, заснована на інноваційності, відповідальності та командній взаємодії, сприяє залученню талановитих фахівців і підвищує організаційну ефективність); проактивність (підприємства, які своєчасно реагують на зміни ринку, швидше адаптуються до нових умов і ефективніше використовують можливості для розвитку) [1].

Одним із ключових способів досягнення конкурентної переваги є диференціація продукту від пропозицій конкурентів. Підприємствам доцільно визначити, у чому полягає унікальність їхньої продукції та чому споживачі надають перевагу саме їхньому товару. Серед чинників, що можуть відрізнити продукт від конкурентних аналогів, варто виокремити: вищий рівень обслуговування клієнтів; більша різноманітність асортименту; швидша або економічніша доставка; вигідне розташування; привабливі колірні та естетичні характеристики; ідентичність бренду; атмосфера торговельного простору; джерело постачання товарів.

Важливим чинником диференціації бізнесу може стати політика ціноутворення. Для цього необхідно враховувати готовність споживачів платити (англ. willingness to pay, WTP) - максимальну суму, яку клієнт готовий витратити на певний товар або послугу. Визначення рівня WTP дозволяє підприємству оптимізувати прибуток, не відштовхуючи клієнтів. У конкурентному середовищі цей показник слід розглядати як стратегічний інструмент: якщо споживачі готові платити однаково за товари вашої компанії та конкурентів, варто зосередитися на підвищенні ціннісного сприйняття власного продукту. Стратегічне врахування факторів, що підвищують готовність клієнтів платити, може забезпечити підприємству додаткову конкурентну перевагу. Водночас, якщо конкурент пропонує товар за максимальною для споживача ціною, компанія може отримати перевагу, запропонувавши нижчу вартість. Однак така стратегія потребує обережності, адже надмірне зниження ціни може призвести до цінової війни [4].

Знання рівня готовності споживачів платити дозволяє застосовувати цінову дискримінацію, коли різні групи покупців сплачують різну ціну за той самий товар. Цей підхід є ефективним інструментом розширення ринку та залучення нових клієнтів. Цінова дискримінація є “однією з найпоширеніших і найпотужніших цінових стратегій компаній”. Прикладами є знижки для студентів, пенсіонерів чи ветеранів. Такі спеціальні умови дозволяють охопити споживачів із нижчим рівнем готовності платити, водночас зберігаючи прибутковість. Слід зауважити, що нижча ціна не завжди визначає вибір

споживача - стратегічне ціноутворення має поєднувати економічну доцільність і сприйнятну цінність товару.

Ще однією ефективною стратегією є комплексне ціноутворення (Bundled Pricing), тобто продаж двох або більше товарів у складі “пакета” за ціною, нижчою, ніж сума окремих покупок. Цей підхід часто застосовується телекомунікаційними компаніями, які пропонують об’єднані послуги зв’язку, телебачення та інтернету. Споживачі отримують знижку, а компанія - більшу лояльність клієнтів. Ефективність такого підходу залежить від взаємодоповнюваності продуктів: якщо спільне споживання двох товарів підвищує їхню цінність для клієнта, компанія може підвищити ціну на обидва, створюючи додану вартість. Таким чином, стратегічне ціноутворення має бути продуманим, спрямованим на формування додаткової користі для споживача й забезпечення конкурентних позицій компанії [3].

Людські ресурси є фундаментом будь-якого підприємства. Відбір, навчання та утримання кваліфікованих працівників формують стійку конкурентну перевагу. Інвестиції у відбір найкращих кандидатів, підвищення кваліфікації персоналу, створення можливостей для професійного розвитку та формування сприятливої корпоративної культури забезпечують довгострокову ефективність. Особливої актуальності цей чинник набув у період пандемії COVID-19, коли більшість компаній перейшли до віддаленого формату роботи. Ефективна віртуальна комунікація, підтримка та залучення працівників у таких умовах стали визначальними для збереження продуктивності та організаційної стійкості.

Висновки. Конкурентна перевага – це не лише результат ефективного управління ресурсами, а й стратегічна здатність підприємства створювати цінність, яку важко відтворити конкурентам. Її сталий характер визначається поєднанням інновацій, диференціації, ефективного ціноутворення, сильного бренду, розвитку людського капіталу та здатності до адаптації. Формування й підтримка конкурентної переваги є необхідною умовою довгострокового успіху бізнесу в сучасному глобалізованому середовищі.

Список використаних джерел

1. Cote, C. (2020). 5 Sources of Competitive Advantage to Drive Growth. Retrieved from <https://online.hbs.edu/blog/post/sources-of-competitive-advantage>
2. Neckebrouck, J. (2024). Why competitive advantage is about more than just performance. Retrieved from <https://www.weforum.org/stories/2024/08/competitive-advantage-more-than-performance>
3. What is Competitive Advantage and why is it important? Retrieved from <https://www.octopusintelligence.com/what-is-competitive-advantage-and-why-is-it-important/>
4. Шаповалова І. В. Конкурентні переваги підприємства: ретроспективний аналіз трактування термінів. *Економіка і суспільство*. 2017. № 10. С. 427–432.

ЕФЕКТИВНІ СТРАТЕГІЇ КОНКУРЕНТНИХ ПЕРЕВАГ У ГЛОБАЛЬНОМУ БІЗНЕС-СЕРЕДОВИЩІ

Марія ОМЕЦИНСЬКА

здобувач магістерського рівня вищої освіти ОП «Міжнародний менеджмент»

Науковий керівник – О.Д. Ковальчук, к.е.н., доцент

Вступ. Досягнення та утримання конкурентної переваги є необхідною передумовою успішної діяльності та довгострокової життєздатності будь якої компанії. Конкурентна перевага визначає ті особливості підприємства, які відрізняють його від конкурентів, надаючи змогу отримувати вищі обсяги продажів, прибутковість та забезпечувати стабільну клієнтську базу. Джерелами конкурентної переваги можуть бути структура витрат, асортимент продукції, ринкове позиціонування, якість обслуговування клієнтів тощо. Конкурентна перевага - це сукупність характеристик, що роблять організацію унікальною, привабливою та більш успішною порівняно з іншими суб'єктами ринку. Вона може формуватися завдяки інноваціям, лідерству за витратами, високому рівню обслуговування клієнтів або силі бренду. Визначальним чинником є унікальне поєднання цих складових та ефективність їх реалізації на практиці. Одним із перших етапів роботи з клієнтами завжди є проведення детальних опитувань серед наявних і колишніх споживачів. Такий підхід дозволяє отримати глибоке розуміння їхніх очікувань і проблемних аспектів взаємодії з компанією.

Результати дослідження. Портер М. визначив три основні типи конкурентної переваги: лідерство за витратами, диференціація та стратегія фокусування.

1. Лідерство за витратами (Cost Leadership). Ця стратегія спрямована на досягнення статусу найбільш ефективного виробника в галузі за рівнем витрат. Підприємства, що реалізують стратегію лідерства за витратами, мають можливість пропонувати продукцію за найконкурентнішими цінами, привертаючи увагу ціночутливих споживачів.

2. Диференціація (Differentiation). Передбачає створення унікальних товарів або послуг, які вигідно відрізняються від продукції конкурентів. Диференціація може ґрунтуватися на дизайні, іміджі бренду, технологічних інноваціях, функціональних характеристиках, рівні обслуговування клієнтів або розвиненій дилерській мережі.

3. Стратегія фокусування (Focus Strategy). Полягає у зосередженні зусиль на вузькому сегменті ринку та адаптації пропозиції до специфічних потреб цього сегмента, що дозволяє досягти домінування в обраній ніші. Таким чином, Портер продемонстрував, яким чином підприємства можуть відрізнитися від конкурентів та займати унікальні позиції на ринку. Запропоновані “базові стратегії” допомагають компаніям сформулювати власну модель успіху, бути найефективнішими за витратами, створювати ексклюзивну цінність або зосереджуватися на окремій групі споживачів. Концепція Портера залишається надзвичайно актуальною, оскільки пояснює механізми досягнення та утримання довгострокової конкурентоспроможності.

Досягнення конкурентної переваги є лише першим кроком. Не менш важливим є її збереження в умовах динамічного ринкового середовища. Це потребує постійного моніторингу тенденцій розвитку ринку, змін у вподобаннях споживачів і дій конкурентів. Підприємства мають проявляти гнучкість, здатність до адаптації та безперервного вдосконалення власних стратегій. Лише за таких умов можливо забезпечити стійку конкурентну позицію та підтримувати високу ефективність діяльності у довгостроковій перспективі.

У сучасну цифрову епоху, важливу роль у досягненні та підтриманні конкурентної переваги відіграють також технології. Цифрові технології, зокрема штучний інтелект (AI), аналітика великих даних (Big Data Analytics) та Інтернет речей (IoT), надають підприємствам можливість оптимізувати операційні процеси, підвищувати якість обслуговування клієнтів, а також створювати інноваційні продукти й послуги. Впровадження цифрових технологій відіграє вирішальну роль у трансформації системи клієнтського обслуговування. Для покращення якості зворотного зв'язку можна використовувати інструменти штучного інтелекту, зокрема великі мовні моделі (LLM), які допомагають розробити анкети з релевантними запитаннями і забезпечувати отримання найбільш цінної інформації. Надалі зібрані дані слід аналізувати за допомогою тієї ж моделі для виявлення типових проблем і формування плану дій щодо підвищення ефективності сервісу.

Досягнення та збереження конкурентної переваги виходить за межі звичайної бізнес-тактики - це стратегічна необхідність, що визначає життєздатність і процвітання підприємства в умовах жорсткої конкуренції. Йдеться про глибоке розуміння унікальності бізнесу та ефективне використання його цінності для споживачів. Конкурентна перевага може формуватися завдяки операційній ефективності, інноваційності, високій якості обслуговування клієнтів або силі бренду. У кожному випадку вона виступає багатогранним і динамічним активом, який постійно розвивається.

Водночас конкурентна перевага не є статичним досягненням. Вона потребує постійного вдосконалення, гнучкості та інноваційного мислення. В умовах швидкого технологічного прогресу, змін у поведінці споживачів і глобалізації ринків підприємства мають залишатися пильними та адаптивними. Це передбачає безперервний моніторинг зовнішнього середовища, інвестування у нові технології, розвиток інноваційного потенціалу та орієнтацію на потреби клієнтів як головні чинники утримання лідерських позицій. Крім того, специфіка формування конкурентних переваг у різних галузях зумовлює необхідність індивідуалізованого підходу. Те, що є ефективним у межах однієї галузі, може бути непридатним в іншій. Саме тому підприємства повинні глибоко розуміти галузеві особливості, потреби споживачів і структуру конкурентного середовища, щоб сформулювати унікальну та результативну стратегію розвитку.

Висновки. Конкурентна перевага – це сукупність характеристик, що забезпечують підприємству можливість перевершувати своїх конкурентів. Вона може бути досягнута завдяки різним підходам, зокрема шляхом пропонування продукції за нижчими цінами, забезпечення вищої якості, впровадження

інноваційних товарів або надання винятково високого рівня обслуговування клієнтів. Кінцева мета полягає у формуванні унікальної та стійкої ринкової позиції, яку конкуренти не можуть легко відтворити.

Процес досягнення та підтримання конкурентної переваги є тривалим і складним завданням, що вимагає не лише ефективної стратегії, а й організаційної культури постійного вдосконалення та адаптації. Підприємства, які дотримуються принципів інноваційності, клієнтоорієнтованості та гнучкості, здатні не лише зберегти конкурентну перевагу, але й забезпечити довгострокове зростання та стабільний розвиток у глобалізованому конкурентному середовищі.

Список використаних джерел

1. Kernez, R. (2024). Competitive Advantage: The Key To Business Success. Retrieved from <https://www.forbes.com/councils/forbescommunicationscouncil/2024/02/07/competitive-advantage-the-key-to-business-success/>.
2. Porter, M. E. (1985). *The Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance*. NY: Free Press. (Republished with a new introduction, 1998).
3. Богачук Ю. С., Ткачук Д. С. Конкурентні переваги підприємств як основа їх конкурентоспроможності. *Міжнародний науковий журнал "Інтернаука". Серія : Економічні науки*. 2024. № 6(2). С. 139-144.
4. Ігнатенко М. М. Красножон А. О., Кучеренко О. М. Конкурентні переваги та конкурентоспроможність аграрних підприємств: ідентифікація та регіональні особливості і виміри. *Вісник Бердянського університету менеджменту і бізнесу*. 2023. № 1. С. 28-33.

ЯКІСТЬ ЯК СКЛАДОВА СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВАМИ

Яна РОЗГОН

здобувач бакалаврського рівня вищої освіти спеціальності «Економіка»

Науковий керівник – М. Ф. Плотнікова, к.е.н., доцент

Вступ. У сучасних умовах глобальної конкуренції якість продукції є одним із головних чинників економічного розвитку підприємства, галузі та національної економіки загалом. Вона визначає рівень задоволення потреб споживачів, ефективність використання ресурсів і прибутковість виробництва. Якість виступає не лише технічним, а й економічним показником, що відображає раціональність управління, інноваційність технологій і здатність підприємства адаптуватися до змін ринкового середовища.

Актуальність дослідження зумовлена тим, що в умовах інтеграції України у світовий економічний простір відповідність міжнародним стандартам якості стає ключовою передумовою конкурентоспроможності вітчизняних підприємств. Формування ефективної системи управління якістю сприяє зниженню витрат, підвищенню іміджу підприємства та забезпечує стабільне зростання прибутку.

Результати дослідження. Якість як економічна категорія відображає сукупність властивостей продукції, процесів і управлінських рішень, що визначають здатність підприємства задовольняти потреби споживачів і забезпечувати економічну ефективність. Вона безпосередньо пов'язана з такими показниками, як собівартість, ціна, прибуток, продуктивність праці та рентабельність виробництва [1]. З економічного погляду, якість має подвійну природу: з одного боку, характеризує споживчу цінність товару, тобто користь, яку отримує покупець, а з іншого — виробничу ефективність, що відображає раціональність витрат на її забезпечення. Управління якістю — це процес досягнення оптимального співвідношення між витратами виробництва та очікуваннями споживачів. На якість впливають технологічні, організаційні, соціальні, економічні, екологічні та етичні чинники [3]. Якість у контексті стратегічного управління передбачає формування довгострокових цілей, аналіз зовнішнього і внутрішнього середовища, вибір оптимальної стратегії та її реалізацію (рис. 1).

Для аграрних підприємств, зокрема ДПДГ «Нова Перемога», якість має не лише економічне, а й соціальне значення, оскільки впливає на безпечність продуктів харчування, рівень довіри споживачів та можливість експорту. Економічний ефект від підвищення якості проявляється у зменшенні браку, підвищенні продуктивності, зниженні собівартості, зростанні прибутку та зміцненні конкурентних позицій підприємства. Інвестиції в якість мають мультиплікативний ефект, адже сприяють не лише підвищенню ціни реалізації продукції, а й підвищенню лояльності споживачів та довгостроковій стабільності бізнесу [2].

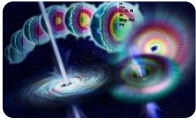
	Інструмент досягнення стратегічних цілей •забезпечення високої якості продукції чи послуг сприяє підвищенню лояльності клієнтів, розширенню ринків та зростанню прибутковості
	Фактор конкурентної переваги •підприємства, які інтегрують якість у свою стратегію, здатні швидше реагувати на зміни попиту, технологій та регуляторних вимог
	Елемент корпоративної культури •стратегія якості формує поведінкові моделі персоналу, орієнтовані на постійне вдосконалення та відповідальність.

Рис. 1. Якість у контексті стратегічного управління

Джерело: власні дослідження на основі [4–5].

Результати проведеного аналізу свідчать, що якість є комплексним економічним явищем, яке поєднує технічні, соціальні та управлінські аспекти діяльності підприємства. Забезпечення високої якості сприяє зростанню конкурентоспроможності через підвищення ефективності використання ресурсів, зниження виробничих витрат і формування позитивного іміджу виробника. Встановлено, що впровадження системи управління якістю дозволяє підприємству підвищити рентабельність на 10–15%, скоротити втрати виробництва на 8–12% і підвищити рівень задоволеності споживачів до 90 %. Найвищий економічний ефект досягається за умов поєднання інноваційних технологій, ефективною системи мотивації персоналу та впровадження міжнародних стандартів (ISO 9001, НАССР). Для ДПДГ «Нова Перемога» це означає можливість зміцнення позицій на внутрішньому ринку та підвищення привабливості продукції на експортних напрямках. Отримані результати підтверджують, що інвестиції в якість забезпечують довгострокову економічну стабільність, сприяють розширенню ринків збуту і формуванню конкурентних переваг.

Згідно з сучасними підходами, стратегія якості включає: 1) цілі у сфері якості – чітко визначені показники, яких підприємство прагне досягти; 2) політику якості – офіційно задекларовані наміри керівництва щодо управління якістю; 3) інструменти реалізації – стандартизація, сертифікація, навчання персоналу, управління ризиками, впровадження інновацій [5]. Управління якістю як стратегічна функція дозволяє: знизити витрати за рахунок зменшення браку та рекламаций; підвищити репутацію бренду; забезпечити відповідність міжнародним стандартам (ISO, TQM); створити основу для цифрової трансформації та сталого розвитку.

Висновки. Якість є ключовим економічним показником, який визначає конкурентоспроможність, прибутковість і стратегічний розвиток підприємства. Високий рівень якості забезпечує ефективне використання ресурсів, зростання рентабельності, зміцнення ринкових позицій і формування позитивного іміджу виробника. У сучасних умовах вона виступає головним чинником економічного успіху, а управління якістю – невід’ємною складовою стратегії сталого розвитку

підприємства. Якість – це не лише характеристика продукції, а філософія управління, що пронизує всі рівні організації. Її інтеграція у стратегічне управління є необхідною умовою для досягнення довгострокового успіху, особливо в умовах нестабільності, технологічних змін та зростаючих очікувань споживачів.

Список використаних джерел

1. Горбач Л.М., Котляров В.О. Економіка підприємства: навч. посіб. К.: Видавничий дім «Кондор», 2021. 250 с.
2. Економіка підприємства: підруч. / під заг. ред. д.е.н., проф. Ковальської Л.Л. та проф. Кривов'язюка І.В. Київ: Видавничий дім «Кондор», 2020. 340 с.
3. Економіка підприємства: навч. посіб. / О.І. Лисак, Л.О. Андрєєва, Л. О. Болтянська. Мелітополь: Люкс, 2020. 151 с.
4. Рудницька О., Комаровський А. Стратегічне управління підприємством як важлива складова системи менеджменту. *Економіка та суспільство*. 2023. №57. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-57-128>
5. Рахлін К. Система менеджменту якості: помилки і помилки. *Методи менеджменту якості*. 2005. №12. С. 19–20.

СУТНІСТЬ ТА ЗНАЧЕННЯ СПОЖИВЧОГО КРЕДИТУВАННЯ В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ

Ольга КОЗАК

здобувачка бакалаврського рівня вищої освіти спеціальності
«Фінанси, банківська справа, страхування та фондовий ринок»
Науковий керівник – Н. О. Куровська., к.е.н., доцент

Вступ. Споживче кредитування набуває особливої ваги в умовах воєнного стану, оскільки виступає одним із головних інструментів підтримання економічної активності населення та задоволення його базових фінансових потреб [3]. У період, коли значна частина підприємств змушена призупиняти роботу, а доходи громадян зменшуються, банки виконують важливу соціально-економічну місію — забезпечують доступ до необхідних фінансових ресурсів для відновлення житла, лікування, придбання товарів першої необхідності та збереження належного рівня життя.

У таких умовах дослідження організації споживчого кредитування стає надзвичайно актуальним. Військові дії спричиняють підвищення кредитних ризиків, зниження платоспроможності позичальників і потребу адаптації банківських стратегій до нестабільного економічного середовища. Саме тому особливе значення має аналіз того, як банківські установи змінюють свої підходи до кредитування, прагнучи водночас забезпечити фінансову стійкість і зберегти довіру клієнтів.

Проблематиці організації споживчого кредитування присвячено праці таких науковців, серед яких: Адаменко М. В., Волкова Г. І., Алескерова Ю. В., Гладких Д. М., Жарікова О. Б., Пащенко О.В., Кравченко А., Петровський О. В., Тарасенко А. У своїх роботах вони досліджують не лише сутність споживчого кредитування, але й його класифікацію, проблеми та напрями вдосконалення процесу кредитування фізичних осіб. Значну увагу приділено аналізу ризиків, що виникають у цьому процесі, та шляхам їх мінімізації [2]. Попри наявність ґрунтовних наукових досліджень, питання розвитку споживчого кредитування в умовах повномасштабної війни залишається вкрай важливим і потребує подальшого вивчення.

Результати дослідження. Теоретичні основи споживчого кредитування мають комплексний характер і включають економічні, соціальні та правові аспекти. У науковому середовищі відсутня єдина позиція щодо трактування поняття «споживче кредитування», визначення його суб'єктів, об'єктів і особливостей функціонування, що зумовлює потребу в подальшому уточненні термінології та формуванні узгоджених дефініцій.

Серед українських науковців триває активна дискусія щодо критеріїв віднесення певних кредитів до категорії споживчих. Дослідники пропонують різні класифікаційні підходи, що ускладнює можливість порівняння результатів їхніх робіт і узагальнення наукових висновків.

Існує значна кількість визначень поняття «споживче кредитування», які відрізняються між собою за змістом, структурою та ступенем деталізації окремих його складових.

Так, Петровський О. В. розглядає споживчий кредит з точки зору «фінансових взаємовідносин між кредитором і позичальником, які мають на меті задоволення особистих потреб останнього, не пов'язаних із здійсненням підприємницької діяльності», він також ґрунтовно досліджує еволюцію споживчого кредитування, визначаючи його основні етапи та чинники, що впливають на формування і розвиток цього ринку [4]. Інші два автори наголошують на тому «...В Україні споживчі кредити можуть надаватися як банками, так і іншими фінансовими установами, а також за участю кредитних посередників – брокерів або агентів. Діяльність таких посередників не належить безпосередньо до фінансових послуг, проте охоплює низку супровідних операцій. Зокрема, вони займаються збиранням і перевіркою документів, поданих позичальником для отримання кредиту, здійснюють його ідентифікацію та верифікацію, готують і можуть підписувати від імені кредитодавця договір про надання споживчого кредиту, а також надають консультаційні, інформаційні та інші посередницькі послуги, пов'язані з процесом споживчого кредитування...» [5, с. 178]. Науковці підкреслюють, що «...українські позичальники змушені сплачувати за користування кредитами відсоткові ставки, які значно перевищують показники, характерні для більшості країн Європи, а в окремих випадках є навіть надмірно високими. Така ситуація обумовлює необхідність удосконалення системи кредитних відносин між банківськими та небанківськими фінансовими установами і споживачами кредитів» [5, с. 177]. Вони вказують що це є особливістю українського ринку споживчих кредитів.

Споживче кредитування відіграє важливу роль не лише для окремих громадян, а й для економіки держави загалом. Воно стимулює попит на товари й послуги, сприяючи зростанню виробництва та збільшенню прибутків підприємств. Розвиток кредитування підвищує платоспроможність населення, що підтримує стабільність внутрішнього ринку та сприяє економічному зростанню.

Повномасштабне вторгнення рф в Україну суттєво змінило структуру та функції ринку споживчого кредитування. За умов воєнного стану кредити для фізичних осіб почали виконувати не лише економічну, а й соціальну функцію, стаючи інструментом підтримки добробуту громадян і стабілізації внутрішнього попиту. Споживчі кредити стали важливим механізмом фінансової адаптації домогосподарств до складних умов війни. Зменшення доходів, втрата роботи, руйнування житла та вимушене переселення зумовили зростання потреби у короткострокових позиках для покриття базових витрат. У такий спосіб кредити для фізичних осіб під час війни виконується роль соціально-економічного буфера, який допомагає зберегти споживчий попит і частково компенсувати зниження реальних доходів населення [1].

Відбулися істотні структурні зміни в кредитних портфелях банків і небанківських фінансових організацій. Якщо на початку війни обсяги

кредитування різко скоротилися, то з 2023 р. намітилася тенденція до поступового відновлення ринку. Найшвидше зростав сегмент беззаставних кредитів – кредитні картки, мікропозики та готівкові кредити, що свідчить про пристосування фінансового сектору до нових викликів і відновлення довіри з боку споживачів.

Держава та регулятори вжили низку заходів для захисту прав позичальників. Було запроваджено механізми реструктуризації боргів за кредитами, отриманими до початку війни, надано відстрочку платежів («кредитні канікули»), а також обмежено нарахування штрафів і пені за прострочення. Окрім того, розробляються законодавчі ініціативи, спрямовані на посилення соціального захисту військовослужбовців, ветеранів і внутрішньо переміщених осіб у сфері споживчого кредитування [1].

Війна суттєво вплинула на кредитну політику банків. Високі ризики, зниження платоспроможного попиту та руйнування активів призвели до посилення вимог до позичальників і підвищення процентних ставок, особливо за незабезпеченими кредитами. Водночас завдяки державним програмам підтримки, зокрема заходам НБУ щодо стабілізації банківської системи, вдалося уникнути різкого зростання рівня проблемної заборгованості серед фізичних осіб [6]. Отже, роль споживчого кредитування у воєнний період набула нового змісту.

Попри переваги для банків і клієнтів, споживче кредитування супроводжується певними ризиками, на що звертають увагу такі науковці, як Гаврікова А. В., Грузін Д. В., Криховецька З. М., Кропельницька С. О., Кохан І. В. [2, 3]. Основними серед них є:

- кредитний ризик – імовірність неповернення позики позичальником;
- процентний ризик – зміна ринкових ставок, що впливає на прибутковість банку;
- ризик ліквідності – нестача ресурсів для виконання зобов'язань;
- операційний ризик – наявність помилок або збоїв у процесі кредитного обслуговування, що призводять до фінансових втрат.

Для зниження ризиків банки активно використовують механізми оцінки кредитоспроможності клієнтів, страхування кредитів, залучення застави, а також впроваджують сучасні інформаційні технології. Ефективне управління ризиками забезпечує стабільність і збалансований розвиток ринку споживчого кредитування, поєднуючи прибутковість банків із безпекою їх діяльності.

Висновки. Споживче кредитування виступає ключовим чинником фінансової підтримки населення та розвитку банківської системи. Воно поєднує економічну й соціальну складові, сприяє підвищенню купівельної спроможності громадян, стимулює внутрішній попит і забезпечує стабільні прибутки фінансовим установам.

У сучасних умовах війни цей сегмент ринку набув особливого значення, ставши важливим джерелом фінансових ресурсів для оперативного задоволення потреб населення в умовах зниження доходів, а також зниження рівня та якості життя суспільства загалом.

Список використаних джерел

1. Бурдейна В. Понад пів року війни: стан та перспективи банківського сектору. Юридична газета URL: <https://yur-gazeta.com/dumka-eksperta/ponadpiv-roku-viyni-standa-perspektivi-bankivskogo-sektoru-.html> (дата звернення: 17.10.2025).
2. Гаврікова А. В., Грузін Д. В. Проблеми та зміни в кредитній діяльності банків під час війни. Збірник наукових праць за матеріалами I Міжнародної науково-практичної конференції «Вища технічна освіта XXI століття: виклики, проблеми, перспективи», присвяченої 50-річчю від часу заснування Донбаської національної академії будівництва і архітектури, 15-16 грудня 2022 р. м. Краматорськ – м. Івано-Франківськ: ДонНАБА. 2022. С. 171-173.
3. Криховецька З. М., Кропельницька С. О., Кохан І. В. Сучасний стан та перспективи розвитку банківського споживчого кредитування в Україні. *«Інвестиції: практика та досвід»*. № 14, липень 2023. С. 67-75.
4. Петровський О. В. Розвиток споживчого кредитування в Україні: аналіз за допомогою методології системної динаміки. *Проблеми економіки*. 2023. № 4. (58). С.182-190.
5. Поліщук В. Г., Ілляк О. О. Економічна кібернетика: моделі економічної поведінки суб'єктів господарювання, дослідження, розробка та використання: збірник наукових праць за матеріалами Всеукраїнської інтернет-конференції, м. Дніпро, 1-2 березня 2021 р. Дніпро: НМетАУ, 2021. С. 176-180.
6. Zaburanna, L., Nedilska, L., Abramova, I., Kurovska, N., Martynuk G. (2020). The development of the banking system in conditions of destructive impact of internal and external factors. *Scientific Horizons*, 03 (88), 7–18. doi: 10.33249/2663- 2144-2020-88-3-7-18.

ТЕОРЕТИЧНЕ ОБҐРУНТУВАННЯ ФІНАНСОВОЇ СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА

Назарій ЛИТВИНЧУК

здобувач магістерського рівня вищої освіти
спеціальності «Фінанси, банківська справа та страхування»
Науковий керівник – О. М. Віленчук, д.е.н., професор

Вступ. В умовах невизначеності, перманентності, посилення конкуренції та глобалізаційних процесів, питання формування й реалізації ефективної фінансової стратегії розвитку підприємства набуває особливої актуальності. Фінансова стратегія є ключовим елементом багатогранної системи стратегічного управління, оскільки деталізує ключові напрями формування та використання фінансових ресурсів, забезпечує фінансову надійність та конкурентоспроможність підприємства у середньо та довгостроковій перспективах.

Результати дослідження. Фінансова стратегія – це довгостроковий план управління фінансовими ресурсами підприємства, спрямований на досягнення його стратегічних цілей, забезпечення стабільності та розвитку [1]. Вона передбачає формування концепції фінансового розвитку, обґрунтування джерел фінансування, напрямів інвестування, оптимізацію структури капіталу та управління фінансовими ризиками.

Згідно з підходами вітчизняних і зарубіжних науковців О. Терещенка [2], Л. Ковальчук [3], Е. Бріггема [4] та Дж. Ван Хорна фінансова стратегія виконує такі основні функції:

- цільова – визначає пріоритети фінансового розвитку підприємства;
- координаційна – узгоджує фінансові рішення з іншими функціональними стратегіями (інвестиційною, маркетинговою, виробничою тощо);
- контрольна – забезпечує моніторинг результатів реалізації стратегічних фінансових рішень;
- адаптаційна – дозволяє гнучко реагувати на зміни зовнішнього та внутрішнього середовища.

Формування фінансової стратегії ґрунтується на принципах стратегічного управління, що поєднує аналітичні, прогнозні та управлінські аспекти. Основні теоретичні засади побудови фінансової стратегії підприємства базуються на низці фундаментальних підходів:

1. Системний підхід, який розглядає фінансову стратегію як інтегровану частину загальної стратегії розвитку підприємства, тісно пов'язану з усіма його підсистемами.

2. Ситуаційний підхід, що акцентує увагу на необхідності врахування конкретних умов функціонування підприємства (ринкових, галузевих, макроекономічних).

3. Ресурсний підхід, згідно з яким конкурентні переваги підприємства формуються через ефективне використання фінансових, матеріальних та нематеріальних ресурсів.

4. Цільовий підхід, що передбачає побудову фінансової стратегії на основі стратегічних цілей та показників ефективності (ROI, ROA, EVA, CFROI тощо).

Фінансова стратегія є своєрідним «фінансовим каркасом» загальної стратегії підприємства, оскільки через неї реалізуються основні завдання – зростання вартості бізнесу, забезпечення платоспроможності, досягнення прибутковості та підвищення ефективності використання ресурсів (рис. 1).



Рис. 1. Функціональна структура стратегії розвитку підприємства

Джерело: власні дослідження на основі узагальнення інформації з джерел [2-4]

Фінансова стратегія слугує невід'ємним елементом загальної стратегії розвитку підприємства та одночасно формує цілісну модель управління фінансами, що поєднує коротко- і довгострокові рішення, спрямовані на сталий розвиток підприємства і, відповідно, охоплює кілька взаємопов'язаних підсистем:

- стратегію формування фінансових ресурсів – визначення оптимальної структури капіталу, політики залучення власних та позикових коштів, управління грошовими потоками.
- інвестиційну стратегію – обґрунтування напрямів і пріоритетів капіталовкладень, оцінка ефективності інвестиційних проектів, управління портфелем інвестицій.
- стратегію управління прибутком – політика ціноутворення, дивідендна політика, розподіл та використання прибутку.
- стратегію управління ризиками – виявлення, оцінка та мінімізація фінансових ризиків, страхування, хеджування.
- бюджетну стратегію – формування системи довгострокового бюджетування, планування доходів і витрат.

У відповідності до поставлених завдань, процес розробки фінансової стратегії охоплює такі етапи:

- аналіз фінансового стану та середовища функціонування підприємства;
- визначення стратегічних цілей фінансової діяльності;

- розроблення альтернативних варіантів фінансової політики;
- вибір оптимальної стратегії;
- формування системи контролю та коригування.

Теоретичне обґрунтування фінансової стратегії розвитку підприємства передбачає не лише визначення її сутності та структури, а й інтеграцію сучасних підходів фінансового менеджменту: цифровізації, аналітики великих даних, ESG-принципів (екологічних, соціальних та управлінських критеріїв).

За сучасних умов реалізація фінансової стратегії підприємства має базуватись на: впровадженні стратегічного фінансового контролінгу; використанні інструментів фінансового прогнозування та моделювання сценаріїв; підвищенні ролі ризик-менеджменту; орієнтації на вартісно-орієнтоване управління (Value-Based Management) [2].

Висновки. Фінансова стратегія розвитку підприємства є ключовим чинником його конкурентоспроможності, стабільності та інвестиційної привабливості. Її теоретичне обґрунтування базується на системному аналізі фінансових процесів, врахуванні внутрішніх і зовнішніх чинників, визначенні стратегічних цілей і механізмів їх реалізації.

Ефективна фінансова стратегія має бути гнучкою, інтегрованою та орієнтованою на довгострокове зростання вартості підприємства. Вона забезпечує баланс між прибутковістю, ризиком і ліквідністю, формує фінансову основу сталого розвитку в умовах невизначеності ринкового середовища.

Список використаних джерел

1. Швець Ю.О., Мозолєвська А.І. Сучасний стан формування фінансової стратегії промислового підприємства та шляхи її реалізації. *Інфраструктура ринку*. 2019. №34. С.235-242. URL: <https://doi.org/10.32843/infrastruct34-34>
2. Терещенко О.О. Фінансова діяльність підприємств. К.: КНЕУ, 2020.
3. Ковальчук Л.О. Стратегічне управління фінансами підприємства. Львів: ЛНУ, 2022.
4. Brigham E.F., Ehrhardt M.C. Financial Management: Theory and Practice. Cengage Learning, 2023.
5. Van Horne J.C., Wachowicz J.M. Fundamentals of Financial Management. Pearson, 2021.

ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ОЦІНКИ ЙМОВІРНОСТІ БАНКРУТСТВА

*Ірина ДИКУНЕЦЬ**здобувачка бакалаврського рівня вищої освіти спеціальності
«Фінанси, банківська справа, страхування та фондовий ринок»**Науковий керівник – Н.О. Куровська., к.е.н., доцент*

Вступ. Оцінювання ймовірності банкрутства набуває особливої уваги в сучасних умовах економічної нестабільності та дії військових ризиків, що істотно впливають на фінансові результати й платоспроможність підприємств. Порушення логістичних ланцюгів, зміна структури попиту, зростання вартості ресурсів та невизначеність зовнішнього середовища формують підвищений рівень фінансових загроз, що вимагає від бізнесу адаптивних механізмів оцінювання ризику втрати платоспроможності [1]. У таких умовах прогнозування банкрутства відіграє визначальну роль у забезпеченні фінансової стійкості суб'єктів господарювання, оскільки дає змогу своєчасно ідентифікувати негативні тенденції, оцінити масштаби потенційних втрат та розробити комплекс антикризових заходів. Воно підтримує прийняття обґрунтованих управлінських рішень щодо реструктуризації активів, оптимізації витрат, зміни фінансової стратегії та управління ліквідністю [2, с. 73]. Таким чином, ефективні моделі прогнозування стають основою превентивного управління, сприяючи мінімізації ризиків неплатоспроможності, збереженню капіталу та підвищенню конкурентоспроможності підприємств у довгостроковій перспективі [1].

Результати дослідження. Застосування превентивного управління у сфері фінансової діагностики дає змогу сформулювати системну відповідь на загрози неплатоспроможності, забезпечити збереження капіталу та підтримати конкурентні позиції навіть в умовах високої волатильності макросередовища. Такий підхід інтегрує постійний моніторинг фінансових індикаторів, раннє виявлення ризикових тенденцій і оперативне використання антикризових інструментів. Сучасні дослідження підкреслюють, що раннє попередження банкрутства значно знижує ймовірність фінансової кризи та забезпечує стійкість бізнесу [3], а цифровізація аналітики посилює точність прогнозів [4].

У цьому контексті теоретичні підходи до діагностики банкрутства формують методологічну базу для визначення фінансової вразливості підприємства. Класичні фінансово-економічні підходи спираються на аналіз ліквідності, платоспроможності, рентабельності та оборотності, забезпечуючи базову оцінку фінансового стану. Інституційний підхід пов'язаний із правовими нормами, механізмами реструктуризації боргів і регулятивними процедурами відновлення платоспроможності, що особливо посилюється через адаптацію європейських стандартів управління ризиками [3; 4]. Ризик-орієнтований і поведінковий підхід враховує динаміку ринкових ризиків, поведінку менеджменту та вплив очікувань, розширюючи аналітичну модель за рахунок інтеграції поведінкових та інституційних чинників [3; 4]. Нарешті, підхід економічної безпеки підприємства розглядає прогнозування неплатоспроможності як інструмент захисту ресурсного потенціалу, стійкості

бізнес-процесів і реалізації стратегічних цілей підприємства, що має особливе значення для економік у стані відновлення та воєнних ризиків [5].

Такий теоретичний комплекс дозволяє формувати адаптивні моделі раннього попередження фінансових криз, здатні враховувати як мікро-, так і макроекономічні загрози, галузеву специфіку, регуляторне середовище та поведінкові аспекти управління. Перехід від концептуальної бази до практичних інструментів прогнозування є логічним етапом у забезпеченні дієвості антикризової політики підприємства [5]. Водночас сучасна методологія діагностики банкрутства охоплює широкий спектр моделей, що різняться за складністю, інформаційною місткістю та характером використаних припущень, але мають спільну мету – своєчасно ідентифікувати загрозу фінансової неспроможності та обґрунтувати управлінські рішення щодо її мінімізації.

Основні моделі прогнозування банкрутства традиційно поділяють на кілька груп. Першу формують однофакторні підходи, що базуються на критичних фінансових коефіцієнтах ліквідності, платоспроможності та оборотності активів. Вони забезпечують швидку оцінку ризику, хоча й обмежені у здатності враховувати комплексну природу фінансових дисбалансів. Другу групу становлять багатофакторні дискримінантні моделі, серед яких найбільш відомими є Z-score Е. Альтмана, моделі Таффлера, Спрінгейта, Ліса, Конана–Голдера. Вони дозволяють оцінювати сукупний вплив кількох змінних, що робить їх інструментом глибшого аналізу стійкості підприємства. Окремий пласт складають регресійні та логістичні моделі, здатні моделювати нелінійні взаємозв'язки й прогнозувати імовірність банкрутства на основі історичних даних [1; 2].

Сучасний етап розвитку фінансової аналітики характеризується посиленням ролі скорингових методів, нейронних мереж та алгоритмів машинного навчання, що дозволяють інтегрувати великі масиви даних, включаючи нефінансові показники, та забезпечувати точніші та швидші прогнози [3; 4]. Вчені відзначають, що застосування інтелектуальних моделей підвищує точність прогнозів у нестабільному середовищі та дозволяє адаптувати алгоритми оцінки до ринкових змін у реальному часі [3; 4]. Водночас, попри зростання цифрових можливостей, адаптація моделей до умов конкретної економіки, включаючи інституційні обмеження і воєнно-економічні фактори, залишається ключовою умовою їх ефективності.

Таким чином, систематичне поєднання класичних статистичних і сучасних цифрових моделей формує інтелектуальну основу превентивної діагностики банкрутства, забезпечуючи вищу точність прогнозів та підтримку стратегічних управлінських рішень. Водночас, практична результативність таких моделей значною мірою визначається якістю обраних індикаторів та відповідністю методологічного підходу специфіці підприємства й умовам його функціонування. Саме коректна інтеграція фінансових коефіцієнтів, ризик-орієнтованих показників та поведінкових характеристик управлінських рішень дозволяє створювати релевантні сигнали раннього попередження та формувати адаптивні механізми реагування.

У цьому контексті важливим є узгодження теоретичних підходів – від класичних фінансово-економічних до цифровізованих ризик-орієнтованих моделей – з набором ключових індикаторів, що характеризують ліквідність, платоспроможність, ефективність використання активів, грошові потоки та стійкість бізнес-процесів до зовнішніх шоків. Така методологічна інтеграція забезпечує комплексність оцінювання, посилює аналітичну точність і дає змогу диференціювати підприємства за рівнем ймовірності неплатоспроможності на ранніх етапах [4; 8].

Для наочності взаємозв'язок між підходами, моделями та ключовими групами індикаторів доцільно представити у структурованому вигляді – табл. 1, що дозволяє чітко окреслити їхній аналітичний потенціал і сферу застосування.

Таблиця 1

Взаємозв'язок підходів, моделей та ключових індикаторів прогнозування банкрутства

Теоретичний підхід	Основні моделі	Ключові індикатори	Особливості застосування
Класичний фінансово-економічний	Однофакторні моделі; коефіцієнтний аналіз	Ліквідність, платоспроможність, рентабельність, оборотність активів, грошові потоки	Базовий рівень діагностики, швидкість оцінювання, простота розрахунку; обмежений облік зовнішніх факторів
Дискримінантний та регресійний	Altman Z-score, Taffler, Springate, Conan–Holder, логістичні моделі	Комплекс фінансових коефіцієнтів, мультифакторні показники	Вищий рівень точності оцінки, порівняльний аналіз; ефективність залежить від адаптації до країни/галузі
Інституційний	Нормативні моделі, індикативні порогові значення, стрес-тестинг	Нормативні фінансові показники, боргове навантаження, юридичні критерії платоспроможності	Спирається на законодавство та регуляції; забезпечує відповідність інституційним вимогам
Ризик-орієнтований і поведінковий	Скоринг-моделі, моделі раннього попередження, поведінкові моделі менеджменту	Ризик-індикатори, volatility-показники, структуру капіталу, якість управлінських рішень	Враховує ризики, ринкову динаміку та поведінку менеджменту; орієнтовано на комплексну аналітику
Цифровий/AI-підхід	Нейронні мережі, machine learning, big data analytics	Фінансові та нефінансові дані, операційні метрики, зовнішні макроіндикатори	Висока точність прогнозів, адаптивність, обробка великих даних; потребує якісної бази даних і технічних ресурсів

Джерело: побудовано за [1-7]

Оцінка ймовірності банкрутства є важливим інструментом стратегічного управління, що забезпечує раннє виявлення фінансових загроз і створює підґрунтя для стабільного розвитку підприємства [7]. Сучасна теорія прогнозування неплатоспроможності еволюціонувала від простих коефіцієнтних

методів до багатофакторних і цифрових моделей, які поєднують фінансові, поведінкові та ризик-орієнтовані компоненти [6]. Така еволюція зумовлена потребою врахування нових економічних реалій – зокрема воєнних ризиків, цифровізації ринків, зміни інституційного середовища та підвищення вимог до прозорості фінансової звітності. Комплексне поєднання підходів – від класичних до інноваційних – дозволяє підвищити точність і надійність прогнозів, формуючи базу для розробки ефективних антикризових рішень [4; 8]. Визначальним чинником ефективності моделей виступає не лише набір застосованих показників, а й адаптація методики до галузевої специфіки, структури капіталу та рівня цифрової зрілості підприємства.

Висновки. Узагальнюючи результати дослідження, можна стверджувати, що подальший розвиток методів оцінювання ймовірності банкрутства має відбуватися в напрямі інтеграції технологій штучного інтелекту, побудови гібридних аналітичних систем і розроблення національних стандартів раннього попередження фінансових ризиків. Це забезпечить підвищення рівня економічної безпеки, прозорість управлінських процесів та зміцнення фінансової стійкості підприємств у довгостроковій перспективі [3].

Список використаних джерел

1. Вовченко А. О. Теоретичні аспекти визначення сутності ризику неплатоспроможності підприємства. *Актуальні питання економічних наук*. 2025. № 15. DOI: <https://doi.org/10.5281/zenodo.17211610>.
2. Волкова І. А. Моделі діагностики ймовірності банкрутства суб'єктів господарювання: вітчизняний досвід та зарубіжний досвід. *Інвестиції: практика та досвід*. 2025. № 3. С. 72–77. DOI: <https://doi.org/10.32702/2306-6814.2025.3.72>.
3. Zhang Q., Ding R., Chen D., Zhang X. The effects of mandatory ESG disclosure on price discovery efficiency around the world. *International Review of Financial Analysis*. 2023. Vol. 89. Art. 102811. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.irfa.2023.102811>.
4. Куровська Н. О. Інноваційні інструменти антикризового фінансового управління. Соціально-компетентне управління корпораціями в умовах поведінкової економіки: [матеріали міжнар. наук.-практ. конф. (18 лютого 2021 р.)] / відп. ред. О.М. Павлова, К. В. Павлов, Л. В. Шостак, А. М. Лялюк. Луцьк, 2021. С. 170-172.
5. Вінтоняк А., Чубай В. Методики аналізу загрози банкрутства підприємств та чинники впливу на зміну її рівня. *Економіка та суспільство*. 2024. № 61. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-61-45>.
6. Адлер О. О., Лесько О. Й., Мисенко О. О. Управління інвестиційною привабливістю підприємства на основі аналізу ймовірності його банкрутства. *Європейський науковий журнал економічних та фінансових інновацій*. 2025. № 2(16). С. 381–391. DOI: <https://doi.org/10.32750/2025-0235>.
7. Фінансовий менеджмент: підручник / Д. І. Дема, Л. М. Дорохова, О. М. Віленчук [та ін.]. Житомир: ЖНАЕУ, 2018. 320 с.
8. Недільська Л. В., Куровська Н. О. Модифікація оцінки інвестиційної привабливості підприємства. *Modern Economics*. 2021. № 28(2021). С. 85-91. DOI: [https://doi.org/10.31521/modecon.V28\(2021\)-12](https://doi.org/10.31521/modecon.V28(2021)-12).

ПОДАТКОВІ ПІЛЬГИ ТА ЇХ РОЛЬ У СИСТЕМІ ФІНАНСОВОГО РЕГУЛЮВАННЯ

Марія ТКАЧЕНКО

здобувач бакалаврського рівня вищої освіти
спеціальності «Фінанси, банківська справа, страхування та фондовий ринок»
Науковий керівник – Д. І. Дема, к.е.н, професор

Вступ. Податкова система є одним із головних інструментів державного регулювання економіки, який забезпечує стабільні надходження фінансових ресурсів до бюджету та створює умови для розвитку підприємництва.

Важливим її елементом виступають податкові пільги, що слугують засобом стимулювання соціально значущих галузей, інноваційної та інвестиційної активності, сприяють розвитку пріоритетних напрямів економіки та підвищенню конкурентоспроможності суб'єктів господарювання.

Водночас податкові пільги мають і суперечливий характер, адже їх широке застосування призводить до зменшення бюджетних надходжень, порушення принципу рівності платників податків та виникнення ризиків податкових зловживань. Тому питання їх доцільності та ефективності постійно перебуває у центрі наукових і практичних дискусій.

Результати дослідження. Згідно з Податковим кодексом України, податкова пільга – це передбачене податковим та митним законодавством звільнення платника податків від обов'язку щодо нарахування та сплати податку та збору, сплата ним податку та збору в меншому розмірі за наявності підстав [1].

Водночас у наукових джерелах її визначають дещо ширше: податкова пільга – це передбачене та регламентоване нормами податкового законодавства (за наявності об'єкта оподаткування) відхилення від нормативних вимог оподаткування, що відбувається у формі повного або часткового звільнення платників податку від його сплати з метою полегшення податкового тягара [2, ст. 531].

Таким чином, законодавче та наукове трактування поняття взаємодоповнюють одне одного.

Податкові пільги можуть надаватися у формах: зниженої ставки, звільнення від сплати, зменшення податкового зобов'язання або податкового вирахування (знижки), що зменшує базу оподаткування [3, ст. 73].

Роль податкових пільг у податковій системі виражається низкою характерних ознак, що визначають їх економічну сутність та функціональне призначення.

Характерними ознаками податкових пільг є: обмежена сфера застосування – кожна пільга пов'язана з певним податком, у межах якого вона діє; стимулююча спрямованість – залежно від мети пільги поділяються на стимулюючі, що заохочують дії платників, спрямовані на розв'язання загальнодержавних завдань, і підтримуючі, метою яких є полегшення податкового навантаження окремих груп платників для створення сприятливіших умов оподаткування. За

суб'єктами впливу пільги можуть бути орієнтовані на кінцевого споживача (стимулювання споживання) або на виробників продукції й підприємців (стимулювання виробництва та розподілу) [4, ст. 239].

Також податковим пільгам притаманні регулююча спрямованість – перерозподіл фінансових ресурсів для впливу на економічні процеси; нейтральність – дотримання принципів конкуренції під час надання пільг; екстериторіальність – відсутність територіальних обмежень у їх застосуванні; мобільність – можливість оперативного коригування умов оподаткування для ефективної реалізації регулюючої функції податків, за умови незмінності їх протягом бюджетного року [4, ст. 239].

Станом на 1 жовтня 2025 року відповідно до Довідників податкових пільг № 131-1 та 131-2 діють 242 пільги: 66 пільг з податку на прибуток (33 з яких є втратами доходів бюджету), 111 пільг з ПДВ (41 з них призводять до втрат бюджету), 35 пільг з акцизного податку (9 з яких є втратами доходів бюджету), 19 пільг по платі за землю є втратами бюджету, 4 пільги з податку на нерухоме майно, відмінне від земельної ділянки призводять до втрат доходів бюджету, 5 пільг по екологічному податку та 2 пільги за місцеві податки та збори, також призводять до втрат бюджету [5, 6].

Для комплексного розуміння впливу податкових пільг на фінансову систему держави важливо оцінити їхній вплив на доходну частину бюджету. Як показано у таблиці 1, протягом 2022-2025 років спостерігалось суттєве зростання обсягів податкових пільг, що призвело до збільшення втрат бюджету з 51,0 млрд. грн. до 171,8 млрд. грн., тобто на 236,6%. Така динаміка зумовлена як необхідністю державної підтримки бізнесу та соціально важливих галузей в умовах воєнного стану, так і інфляційним зростанням податкової бази. Водночас це створює ризики зменшення фіскальної стійкості бюджету.

Найбільшу частку у структурі втрат традиційно займає податок на додану вартість з вироблених в Україні товарів. Його частка збільшилася з 70,18% у 2022 р. до 79,09% у 2025 р., а абсолютні втрати перевищили 100 млрд. грн. Таке зростання пояснюється розширенням переліку операцій, звільнених від оподаткування, а також податковими преференціями для підприємств критично важливих галузей, зокрема оборонної, енергетичної та аграрної сфер.

Значне збільшення пільг спостерігається і за податком на прибуток підприємств – із 1,78 млрд. грн. у 2022 р. до 4,64 млрд. грн. у 2025 р. (приріст 160,7%), що пов'язано з наданням стимулів для інвестиційної діяльності та відновлення виробництва після бойових дій. Водночас за акцизним податком втрати залишаються незначними, хоча у 2025 р. вони досягли 812,9 млн. грн., головню через підтримку виробників соціально значущих товарів.

Податок на майно також демонструє зростання пільг із 13,4 млрд. грн. до 30,5 млрд. грн., проте його частка у загальній структурі скоротилася з 26,3% до 17,7%, що свідчить про поступове зниження його фіскальної ваги. Незначні місцеві збори – за паркування та туристичний – мають мінімальну частку у

Таблиця 1

Аналіз динаміки та структури податкових пілґ, що є втратами доходів бюджету у розрізі податків та зборів за 2022-2025 роки

Код бюджет. класиф.	Назва бюджетної класифікації	Сума податкових пілґ, що є втратами доходів бюджету								Відхилення 2025р. до 2022 р.	
		Станом на 01.01.2022		Станом на 01.01.2023		Станом на 01.01.2024		Станом на 01.01.2025		Абсолютне (+/-)	Відносне (%)
		млн. грн.	%	млн. грн.	%	млн. грн.	%	млн. грн.	%		
11020000	Податок на прибуток підприємств	1 779,60	3,48	1 610,36	2,10	4 962,04	4,26	4 639,49	2,70	2 859,89	160,7
14020000	Акцизний податок з вироблених в Україні підакцизних товарів	0,00	0,00	0,03	0,00003	483,63	0,41	812,88	0,47	812,88	—
14060000	ПДВ з вироблених в Україні товарів з урахуванням бюдж. відшкодування	35 811,65	70,18	58 910,22	77,17	88 195,81	75,87	135 843,26	79,09	100 031,61	279,3
18010000	Податок на майно	13 428,02	26,31	15 811,28	20,71	22 595,03	19,43	30 458,75	17,73	17 030,73	126,8
18020000	Збір за місце для паркування транспортних засобів	5,17	0,01	0,44	0,0005	0,07	0,00006	0,05	0,00003	– 5,12	– 99
18030000	Туристичний збір	0,75	0,001	0,75	0,0009	0,58	0,0004	0,16	0,00009	– 0,59	– 78,2
Всього		51 025,19	100	76 333,08	100	116 237,16	100	171 754,60	100	120 729,41	236,6

Джерело: складено автором на основі [7]

структурі пільг і тенденцію до скорочення, що зумовлено низькою їхньою економічною ефективністю.

Динаміка 2022-2025 рр. свідчить про розширення практики застосування податкових пільг як інструменту державної підтримки економіки в умовах воєнного стану. Разом із тим, зростання їх обсягів потребує посилення контролю, підвищення адресності та ефективності таких стимулів для збереження фінансової стабільності держави.

У ході дослідження було визначено, що податкові пільги в Україні у 2025 році розподілені між регіонами нерівномірно. Найбільші обсяги втрат бюджету спостерігаються у місті Києві 21,9%, Харківській області 13,2% та Центральному регіоні 23,4%, що пояснюється високою економічною активністю, концентрацією промислових підприємств і дією спеціальних податкових режимів. Значні показники також має Закарпатська область 5,4% завдяки розвитку виробництва та залученню інвестицій [8].

Найменше податкових пільг зафіксовано у Луганській 0,02%, Херсонській 0,2% та Південному регіоні 0,02%, що пов'язано з воєнними діями, окупацією територій і скороченням економічної активності [8].

Податкові пільги найбільше використовуються у фінансово та промислово розвинених регіонах, тоді як у зонах бойових дій та депресивних областях їх обсяги залишаються мінімальними.

Висновки. Податкові пільги є важливим, але водночас складним інструментом фінансового регулювання, ефективність якого визначається ступенем його обґрунтованості, цільової спрямованості та контролю.

Для забезпечення сталого розвитку економіки України необхідно сформувати збалансовану систему податкових пільг, яка дозволить одночасно стимулювати інвестиційну активність і зберігати фінансову стійкість бюджету. Лише за умови поєднання фіскальної доцільності, економічної ефективності та соціальної справедливості податкові пільги зможуть виконувати свою роль у системі фінансового регулювання та сприяти сталому розвитку національної економіки.

Список використаних джерел

1. Податковий кодекс України : Закон України від 02.12.2010 р. № 2755-VI. URL : <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2755-17#n965> (дата звернення: 07.11.2025).
2. Гусейнова Е. Ф. Пільги як інструмент податкового регулювання. *Економіка і суспільство*. 2018. Вип. № 17. С. 529-532.
3. Стойко О. Я., Дема Д. І. Фінанси : підручник / за ред. О. Я. Стойка. 2-ге вид. перероб. і доп. Житомир: Поліський університет, 2024. 317 с.
4. Савченко С. В. До характеристики додаткових елементів обов'язкових платежів, що пов'язані з отриманням спадщини та дарунків. *Юридична наука* : № 1 (103), 2020. С. 237-243.
5. Довідник податкових пільг, що є втратами доходів бюджету № 131/1 станом на 01.10.2025. Державна податкова служба України. URL :

<https://tax.gov.ua/dovidniki--reestri--perelik/dovidniki-/54005.html> (дата звернення: 07.11.2025).

6. Довідник інших податкових пільг № 131/2 станом на 01.10.2025. Державна податкова служба України. URL : <https://tax.gov.ua/dovidniki--reestri--perelik/dovidniki-/54005.html> (дата звернення: 07.11.2025).

7. Інформація про суми податкових пільг, що є втратами доходів бюджету у розрізі податків та зборів за 2022-2025 роки (за даними податкової звітності). [Електронний ресурс] : відповідь на запит фізичної особи; лист Державної податкової служби України від 09.10.2025 №2099 ЗП/99-00-19-03-04-10.

8. Інформація про суми податкових пільг, що є втратами доходів бюджету по податках у розрізі регіонів. [Електронний ресурс] : відповідь на запит фізичної особи; лист Державної податкової служби України від 09.10.2025 №2099 ЗП/99-00-19-03-04-10.

ГОЛОВНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ ТОВАРНИМ АСОРТИМЕНТОМ ПІДПРИЄМСТВА

Костянтин КУЛЕШНИК

здобувач магістерського рівня вищої освіти спеціальності «Економіка»

Науковий керівник – Н. В. Валінкевич, д.е.н., професор

Вступ. Першорядне значення у контексті товарної політики промислових суб'єктів надається асортиментній стратегії. Дослідження підходів до формування асортименту дає змогу дійти висновку, що для забезпечення зростання підприємства та нарощування комерційних показників найбільш доцільним кроком є впровадження стратегії розвитку продукції. Ця стратегія передбачає або додавання до наявного асортименту нових товарних одиниць, або ж модернізацію та вдосконалення тих, що вже реалізуються на сучасному ринку.

Різноманітні наукові праці, присвячені проблематиці розробки асортиментної політики для виробничих компаній та сегменту роздрібної реалізації, були предметом вивчення низки вітчизняних та зарубіжних науковців, зокрема Г. Л. Багієв, А.Ф. Баришев, Б.Берман, С. В. Близнюк, С. С. Гаркавенко, Дж. Еванс, С. В. Захаров, О. М. Книшова, Ф. Котлер, М. А. Окландер та ін.

Результати дослідження. Управління товарним асортиментом – це ключовий складник стратегічного менеджменту, що стосується товарів або послуг, які пропонує компанія. Грамотне оперування асортиментом дає змогу бізнесу гнучко реагувати на ринкові трансформації, повною мірою задовольняти запити споживачів та зберігати високий рівень конкурентної переваги. Організація асортименту потребує системності, глибокого вивчення даних та обґрунтованого прийняття стратегічних рішень, які є запорукою ринкового успіху підприємства [1, с. 98].

Дієве врядування товарного асортименту охоплює низку активностей: науково-технічне планування, ґрунтовні маркетингові розвідки, розгортання торгівельної мережі, забезпечення сервісу, промоцію й заохочення споживацького інтересу. Фінальна мета може полягати у досягненні асортиментом найвигіднішого рівня, що відповідав би стратегічним орієнтирам компанії. У цьому контексті розумно припинити випуск тих товарів, що не генерують прибутку для підприємства, а лише вимагають фінансових інфузій. Натомість, слід зосередити більшу увагу на проектуванні технологічних процесів та формул для тих видів продукції, котрі матимуть попит серед покупців і позитивно впливатимуть на фінансову стійкість бізнесу [3, с. 49].

Формування переліку товарів є вирішальною складовою управління запасами та стратегічного менеджменту компанії. Більше того, вдало продуманий асортимент товарів допоможе успішно вести підприємницьку діяльність. Етап розробки асортименту охоплює вирішення низки питань, орієнтованих на ефективне керування товарною номенклатурою фірми [2, с. 95].

Русин Р.С. [4, с. 332] наголошує, що головні цілі цього процесу охоплюють такі аспекти: дослідження ринкової ситуації та вимог споживачів; вивчення діяльності конкурентів і їхнього товарного ряду; поділ продукції на окремі

групи – сортування товарів за різноманітними ознаками: категоріями, вартісною політикою, торговою маркою, сезонністю тощо; ідентифікація цільових покупців, ключових груп споживачів та їхніх специфічних запитів, а також коригування асортименту відповідно до цих потреб; відбір товарів, які найкращим чином відповідають стратегічним планам організації та задовольняють запити клієнтів; досягнення рівноваги між нещодавно введеними та вже існуючими товарами; формування цінової політики на товари, враховуючи їхню цільову аудиторію та місце на ринку. Згадується також необхідність розширення пошуку свіжих продуктів, виявлення потенціалу для новаторських ідей та введення нових товарів; інтенсивна розробка стратегій просування та комунікаційного забезпечення для підтримки товарного ряду; спільне планування з постачальниками надійного постачання високоякісних вихідних матеріалів [4, с. 332].

Управління асортиментом виробів – це суттєва частка продуктивного керування компанією. Кожне підприємство встановлює потреби клієнтів, їхні переваги та ринкові трансформації. Це дає змогу гнучко змінювати асортимент, відповідно до мінливих обставин. Систематичне дослідження асортименту конкуруючих суб'єктів надасть шанс з'ясувати власні виробничі плюси та здатність конкурувати. Для виробництва високоякісної продукції, до обов'язків підприємств належить пошук найкращих постачальників, враховуючи якість, вартість, умови відвантаження та інше. Встановлення ідеального рівня резервів для забезпечення безперервної діяльності компанії без непотрібного нагромадження товарів [5, с. 67].

Компанії мусять регулярно здійснювати перегляд ефективності свого продуктового портфеля, ретельно досліджувати отримані дані та оперативно вносити зміни до своїх стратегічних планів, особливо коли відбуваються зрушення в економічному, соціальному чи технологічному середовищі. Регулювання товарного асортименту є рухливим процесом, що вимагає безперервного аналізу та вдосконалення задля досягнення найкращих бізнесових показників.

Ключовим моментом у контролі асортименту є визначення його найбільш продуктивного товарного наповнення. Для вирішення цієї задачі підприємству необхідно провести всебічний розгляд методів залучення та утримання клієнтів у певних ринкових сегментах, що забезпечить міцну ринкову позицію як на сьогодні, так і на перспективу. Крім цього, критично важливим є оцінювання різноманітних варіантів з метою максимізації показників рентабельності.

Влучно і безпомилково розроблений маркетинговий підхід здатен допомогти будь-якій організації досягти поставлених цілей. Він сприятиме поліпшенню фінансового стану, збільшенню капіталу та освоєнню нових торгових площадок. Натомість, помилковий курс дій може призвести до втрати доходів, негативно позначиться на подальшій роботі компанії, а інколи й спричинити її повне розорення.

Висновки. Ключовим завданням будь-якої комерційної структури є зосередження на запитах цільової аудиторії, створення саме такої продукції, що

максимально відповідає їхнім потребам та вподобанням. Для досягнення успіху в адмініструванні як вже існуючого асортименту, так і впровадженні інноваційних товарів, необхідно застосовувати послідовний, цілісний підхід. Якість формування бізнес-процедур у сфері управління продуктивним рядом безпосередньо впливає на результативність кожного окремого починання з розробки нового товару, а також на загальну ефективність всього продуктового портфеля. Лише послідовне, структуроване управління здатне забезпечити злагоджену роботу всіх підрозділів компанії у сфері асортиментного менеджменту та мінімізувати ймовірність виникнення значних труднощів.

Список використаних джерел

1. Глущенко Ю. Є. Особливості маркетингового управління асортиментом. *Науковий вісник Ужгородського національного університету. Сер. «Міжнародні економічні відносини та світове господарство»*. 2019. Вип. 24. Ч.1. С. 96-100.
2. Бондаренко В. М. Основні принципи стратегічного маркетингового планування на підприємстві. *Науковий вісник Полтавського університету економіки і торгівлі*. 2017. №1. С.95.
3. Колесніков В. П. Формування та оптимізація товарного асортименту підприємства для внутрішнього та зовнішнього ринку. *Наукові записки Національного університету*. 2019. №. 23. С. 48-50.
4. Русин Р. С. Методи оптимізації товарного асортименту підприємства. *Моделювання регіональної економіки*. 2018. № 1. С. 330-340.
5. Шумкова О. В. Окремі аспекти управління товарним асортиментом підприємства. *Вісник СНАУ*. 2018. № 5/1. С. 64-69.

**БАНКІВСЬКА СИСТЕМА УКРАЇНИ В КОНТЕКСТІ
ЄВРОІНТЕГРАЦІЙНИХ ПРОЦЕСІВ***Вероніка КОРОЛЬЧУК**здобувачка бакалаврського рівня вищої освіти**спеціальності «Фінанси, банківська система, страхування та фондовий ринок»**Науковий керівник – Д.І. Дема, к.е.н., професор*

Вступ. Банківська система України сьогодні перебуває у стані глибоких трансформацій, значною мірою зумовлених курсом країни на європейську інтеграцію. Орієнтація на стандарти ЄС визначає нові вимоги до прозорості, регуляторної політики та управління фінансовими ризиками, водночас відкриваючи можливості для модернізації та зміцнення конкурентоспроможності. У таких умовах українські банки поступово адаптують свої бізнес-процеси до європейських норм, що сприяє підвищенню стабільності фінансової системи та її інтеграції у спільний економічний простір. Таким чином, євроінтеграційний напрям стає ключовим чинником розвитку як банківського сектору, так і економіки України загалом.

Результати дослідження. Банківська діяльність в Україні є одним із найактивніших і найважливіших сегментів економіки, адже саме банки забезпечують безперервний рух фінансових потоків у державі. Її зміст виходить далеко за межі звичайного кредитування та охоплює складний механізм перетворення тимчасово вільних коштів населення й бізнесу на інвестиційні ресурси, що сприяють економічному розвитку.

Для аналізу того, як інтеграційні процеси впливають на трансформацію банківської системи України, можна виділити ключові принципи євроінтеграційної політики у банківському секторі. До них належать:

- збереження економічної самостійності України в умовах поглиблення співпраці з ЄС;
- узгодження національних інтересів, зокрема потреб української банківської системи, із цілями та вимогами європейських партнерів;
- забезпечення прозорих умов для входження іноземного капіталу на вітчизняний банківський ринок та оцінка його впливу на економічний розвиток;
- поступовий і безперервний процес інтеграції у фінансовий простір ЄС, що передбачає адаптацію банківської системи до європейських стандартів із необхідним перехідним періодом [1].

Серед сильних сторін української банківської системи варто відзначити стабільну капіталізацію та розвинуту мережу банківських установ, які забезпечують доступність фінансових послуг у різних регіонах. Високий рівень автоматизації та впровадження сучасних цифрових рішень дозволяють банкам оперативно обслуговувати клієнтів, знижувати ризики помилок та підвищувати ефективність управління фінансовими ресурсами. Крім того, стабільна клієнтська база та високий рівень довіри населення до банків сприяють підтриманню регулярного руху депозитів та кредитних потоків, що є фундаментом фінансової стійкості системи.

Водночас банківська система України стикається з низкою викликів і потенційних загроз. Однією з основних проблем залишається залежність окремих установ від міжнародних ринків капіталу та іноземного інвестування, що підвищує чутливість системи до глобальних економічних коливань. Нестабільність ринкової кон'юнктури, інфляційні процеси та коливання обмінних курсів можуть негативно впливати на фінансові результати банків. Крім того, висока конкуренція на ринку фінансових послуг вимагає постійного вдосконалення банківських продуктів, модернізації сервісу та підвищення рівня ризик-менеджменту [3].

Особливої уваги потребує процес євроінтеграції банківського сектору, який відкриває нові можливості для розвитку, проте водночас вимагає адаптації до європейських стандартів прозорості, капіталізації та управління ризиками. Поступова інтеграція у європейський фінансовий простір стимулює банки до модернізації, підвищення ефективності та розвитку цифрових сервісів, водночас створюючи додаткові регуляторні та операційні виклики.

Для ефективної інтеграції банківської системи України у європейський фінансовий простір та забезпечення її відповідності стандартам ЄС важливо зосередити увагу на кількох стратегічних напрямках, що сприятимуть модернізації, прозорості та стійкості сектору.

Першим важливим напрямком є гармонізація регулювання та нагляду. Це передбачає впровадження сучасних міжнародних стандартів капіталу, ліквідності та фінансового левериджу, які відповідають вимогам Базеля III. Така імплементація дозволяє зміцнити стійкість банків до фінансових коливань та кризових ситуацій. Крім того, необхідно адаптувати українське законодавство до ключових директив ЄС, таких як CRD/CRR, BRRD та MiFID II/MiFIR, що забезпечить прозорість, ефективне врегулювання неплатоспроможності банків та підвищить захист інвесторів на фінансовому ринку.

Другим напрямком є покращення корпоративного управління та підвищення прозорості діяльності банків. Це включає забезпечення незалежності наглядових рад, чітке розмежування їхніх функцій та управлінських повноважень, а також застосування передових методів управління кредитними, ринковими та операційними ризиками. Важливим аспектом є також посилення заходів протидії відмиванню коштів та фінансуванню тероризму, що підвищує рівень довіри до банківської системи і відповідає стандартам ЄС.

Третім пріоритетом виступає інтеграція платіжної системи та цифровізація банківських сервісів. Приєднання до єдиної зони платежів у євро (SEPA) спрощує міжнародні розрахунки та зменшує їхню вартість, а впровадження стандартів відкритого банкінгу (PSD2) стимулює розвиток фінансових технологій та підвищує якість обслуговування клієнтів. Одночасно необхідно забезпечити кіберстійкість фінансової інфраструктури, що стає критично важливим у умовах воєнних та гібридних загроз.

Четвертим напрямком є ефективне управління проблемними активами та капіталом. Навіть за умов зниження рівня непрацюючих кредитів, важливо застосовувати сучасні методики оцінки та резервування під NPL, що дозволяє

реалістично відображати стан активів. Паралельно слід стимулювати нарощування власного капіталу банків, щоб забезпечити фінансову стійкість та ресурсну базу для розвитку післявоєнного відновлення економіки.

П'ятим, не менш важливим напрямком, є сталість фінансування та впровадження ESG-принципів. Банки повинні інтегрувати екологічні, соціальні та управлінські фактори у процеси кредитування та інвестицій, враховуючи кліматичні та екологічні ризики відповідно до Таксономії ЄС. Перехід на європейські стандарти нефінансової та сталого розвитку звітності підвищує довіру міжнародних партнерів і зміцнює репутацію банківського сектору України [2].

Таким чином, зосередження на цих стратегічних напрямках дозволить українським банкам адаптуватися до європейських стандартів, підвищити ефективність управління ризиками, розвивати цифрові сервіси та забезпечити фінансову стабільність у довгостроковій перспективі. Реалізація цих кроків створює основу для інтеграції банківської системи України у європейський фінансовий простір та зміцнює її конкурентні позиції на міжнародному рівні.

Висновки. Банківська система України відіграє ключову роль у забезпеченні фінансових потоків та розвитку економіки, водночас потребуючи модернізації та адаптації до європейських стандартів. Для цього важливо посилювати прозорість, покращувати корпоративне управління, впроваджувати цифрові сервіси, ефективно управляти ризиками та проблемними активами, а також інтегрувати ESG-принципи. Реалізація цих напрямків забезпечить фінансову стійкість, підвищить конкурентоспроможність банків і сприятиме успішній інтеграції України у європейський фінансовий простір.

Список використаних джерел

1. Смолінська С.Д., Наконечна Ю.С. Інтеграція банківської системи України в умовах світової економіки. *Молодий вчений*. № 10 (62). 2020. С. 390-393.
2. Стратегія Національного банку України. URL: <https://bank.gov.ua/ua/news/all/strategiya-natsionalnogo-banku-ukrayini> (дата звернення 14.11.2025)
3. Фурсова, В., Фадєєва, І., Гавриш, Г. Вплив євроінтеграційних процесів на реформування банківської системи України. *Економіка та суспільство*. (24). 2021. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/171> (дата звернення 14.11.2025)

ПОНЯТТЯ ТА ЗНАЧЕННЯ ФОРМУВАННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА

Микола ПАРФЕНЮК

здобувач магістерського рівня вищої освіти

Науковий керівник – Н. В. Валінкевич, д.е.н., професор

Вступ. В умовах динамічних змін ринкового середовища питання забезпечення та підвищення ефективності діяльності підприємства набуває особливої актуальності. Сучасна економіка характеризується високим рівнем конкуренції, нестабільністю зовнішніх факторів та швидкими технологічними трансформаціями, що вимагає від бізнесу гнучкості й адаптивності. Ефективність діяльності підприємства виступає ключовим показником його життєздатності, конкурентоспроможності та здатності до сталого розвитку. Вона відображає рівень використання ресурсів, якість управлінських рішень та здатність організації створювати додану вартість.

Ефективне управління дозволяє мінімізувати витрати, підвищити продуктивність праці та зміцнити позиції на ринку. Отже, забезпечення високої ефективності діяльності підприємства є головною умовою його стабільного функціонування та довгострокового розвитку в сучасних економічних реаліях.

На сьогодні існує значна кількість праць, присвячених різним аспектам ефективності діяльності. Вагомими є праці таких вчених, як Бланк І.О., Гадзевич О.І., Мец В.О., Мелень О.В., Кучер Л.Ю., Єпіфанова І.Ю., Гуменюк В.С., Давидов О.І., Селіверстова Л.С., Скрипник О.В. тощо.

Результати дослідження. Підвищення ефективності діяльності передбачає впровадження сучасних методів менеджменту, інноваційних технологій та систем мотивації персоналу. Важливу роль у цьому процесі відіграє стратегічне планування, оптимізація бізнес-процесів та розвиток корпоративної культури. Успішні підприємства орієнтуються не лише на фінансові результати, а й на соціальну відповідальність, екологічну стійкість та цифрову трансформацію.

Для кращого розуміння сутності терміна «ефективність» необхідно насамперед розглянути поняття «ефект», оскільки вони тісно взаємопов'язані, але не тотожні. Ефект у загальному розумінні означає результат, наслідок або підсумок певної діяльності, процесу чи дії [3]. Він виражає досягнення конкретного результату, наприклад, отримання прибутку, зростання обсягів виробництва або покращення якості продукції [1].

Натомість ефективність відображає співвідношення між отриманим ефектом і витратами, необхідними для його досягнення. Іншими словами, ефект показує, що саме отримано в результаті діяльності, а ефективність – наскільки раціонально були використані ресурси для цього. Наприклад, два підприємства можуть отримати однаковий ефект у вигляді прибутку, але ефективнішим буде те, яке досягло його при менших витратах [1; 2].

Таким чином, поняття «ефект» характеризує кількісний або якісний результат, тоді як «ефективність» відображає рівень результативності й доцільності використання ресурсів у процесі господарської діяльності.

Ефективність діяльності підприємства це комплексна характеристика результативності його функціонування, що відображає ступінь досягнення запланованих цілей при раціональному використанні наявних ресурсів. Вона показує, наскільки успішно підприємство перетворює витрати у корисний результат прибуток, зростання продуктивності, підвищення конкурентоспроможності чи соціальний ефект [3].

За результатами проведеного дослідження вважаємо за доцільне зробити авторське визначення, за яким «ефективність діяльності підприємства» це інтегральна характеристика результативності його функціонування, що відображає здатність організації досягати стратегічних і тактичних цілей із найраціональнішим використанням наявних ресурсів. Вона виражає співвідношення між отриманими економічними, соціальними та інноваційними результатами й витратами, необхідними для їх досягнення.

Значення формування ефективності діяльності підприємства полягає в наступному [1; 2]:

1. Раціональне використання ресурсів – забезпечує оптимальний розподіл матеріальних, фінансових та трудових ресурсів для досягнення максимального результату при мінімальних витратах.

2. Зміцнення фінансової стабільності – підвищення ефективності дозволяє збільшувати прибутковість, формувати резерви та забезпечувати стійкість підприємства у мінливих економічних умовах.

3. Підвищення конкурентоспроможності – ефективне функціонування допомагає підприємству займати сильніші позиції на ринку, швидше реагувати на зміни та протистояти конкурентному тиску.

4. Удосконалення управлінських рішень – формування ефективності передбачає прозоре планування, контроль і аналіз, що підвищує якість прийняття стратегічних та оперативних рішень.

5. Сприяння інноваційному розвитку – ефективне підприємство має можливість інвестувати в технології, модернізацію, цифровізацію та розвиток нових напрямів діяльності.

Висновки. Таким чином, можна зробити висновок, що сутність ефективності діяльності підприємства полягає у здатності організації досягати поставлених цілей при раціональному використанні наявних ресурсів. Значення ефективності полягає в підвищенні прибутковості, зміцненні конкурентоспроможності, забезпеченні фінансової стійкості та стимулюванні інноваційного розвитку.

Список використаних джерел

1. Амбросов В. Я. Механізм ефективного функціонування підприємств. *Економіка України*. 2018. № 6. С. 60-66.
2. Полегенька М. А. Теоретична сутність економічної категорії "ефективність". *Агросвіт*. 2016. № 10. С. 69-74.
3. Яковенко Т. І. Організаційно-економічний механізм забезпечення ефективності діяльності підприємств. Полтава, 2016. 247 с.

ЛІДЕРСТВО В ЕПОХУ ШТУЧНОГО ІНТЕЛЕКТУ: ТРАНСФОРМАЦІЯ РОЛЕЙ

Наталія СТЕПАНЧЕНКО

здобувач бакалаврського рівня вищої освіти
спеціальності «Підприємництво та торгівля»

Науковий керівник – М.Ф. Плотнікова, к.е.н., доцент

Вступ. Сьогодні людство переживає переломний момент, коли штучний інтелект перестав бути інструментом і поступово стає повноцінним партнером у прийнятті рішень. Зміни, які приносить ця технологічна хвиля, виходять далеко за межі автоматизації та цифровізації – вони зачіпають фундаментальні принципи управління та природу лідерства як таку. Те, що ще десятиліття тому вимагало інтуїції та особистого досвіду керівника, нині може бути проаналізовано та передбачено алгоритмами з неймовірною точністю. Роль лідера еволюціонує: від фігури, що концентрує владу й відповідає за напрям руху організації, до архітектора командної взаємодії між людьми та інтелектуальними системами. Важливими стають не лише стратегічне мислення чи управлінська компетентність, а й здатність гармонійно інтегрувати технології в робоче середовище, розпізнавати ризики автоматизації та зберігати людяність у процесі ухвалення рішень. У цій реальності лідерство набуває рис динамічності, етичної відповідальності та технологічної чутливості. Лідер уже не просто спрямовує команду – він вибудовує філософію взаємодії між людським потенціалом та алгоритмічними можливостями. Саме тому питання трансформації лідерських ролей в епоху штучного інтелекту стає ключовим для розуміння майбутнього розвитку суспільства, економіки та культури.

Результати досліджень. Дослідження трансформації лідерства в епоху штучного інтелекту показує, що сучасне керівництво зазнає глибоких змін під впливом технологій, які не лише автоматизують процеси, а й формують нову модель взаємодії між людьми та алгоритмами в організаціях різного масштабу – від інноваційних стартапів до великих міжнародних корпорацій. При цьому увага приділяється не лише технологічним інноваціям, а й емоційним, соціальним та етичним аспектам, що визначають ефективність роботи команд і впливають на психологічний клімат у колективах [1–2]. Нові ролі лідера відображені на рис. 1.

Роль лідера перестає зводитися до класичного директивного контролю: сучасний керівник виступає посередником між людським та штучним інтелектом, створюючи такі умови, у яких ШІ підсилює сильні сторони команди, допомагає в стратегічному плануванні, оптимізує розподіл завдань і регулює цифрову взаємодію, водночас залишаючи людині ключову роль критичного мислителя та морального арбітра, здатного оцінювати не лише ефективність рішень, а й їх етичні наслідки. Дослідження підтверджує, що психологічна готовність команди працювати поруч із алгоритмами значною мірою залежить від того, наскільки лідер пояснює їхню роль і формує прозору модель взаємодії: відкритість, підтримка та доступність інформації забезпечують плавну інтеграцію ШІ, сприяють довірі та мотивації працівників, тоді як відсутність

комунікації чи ігнорування побоювань породжує страх, опір змінам і зниження продуктивності [3–4].

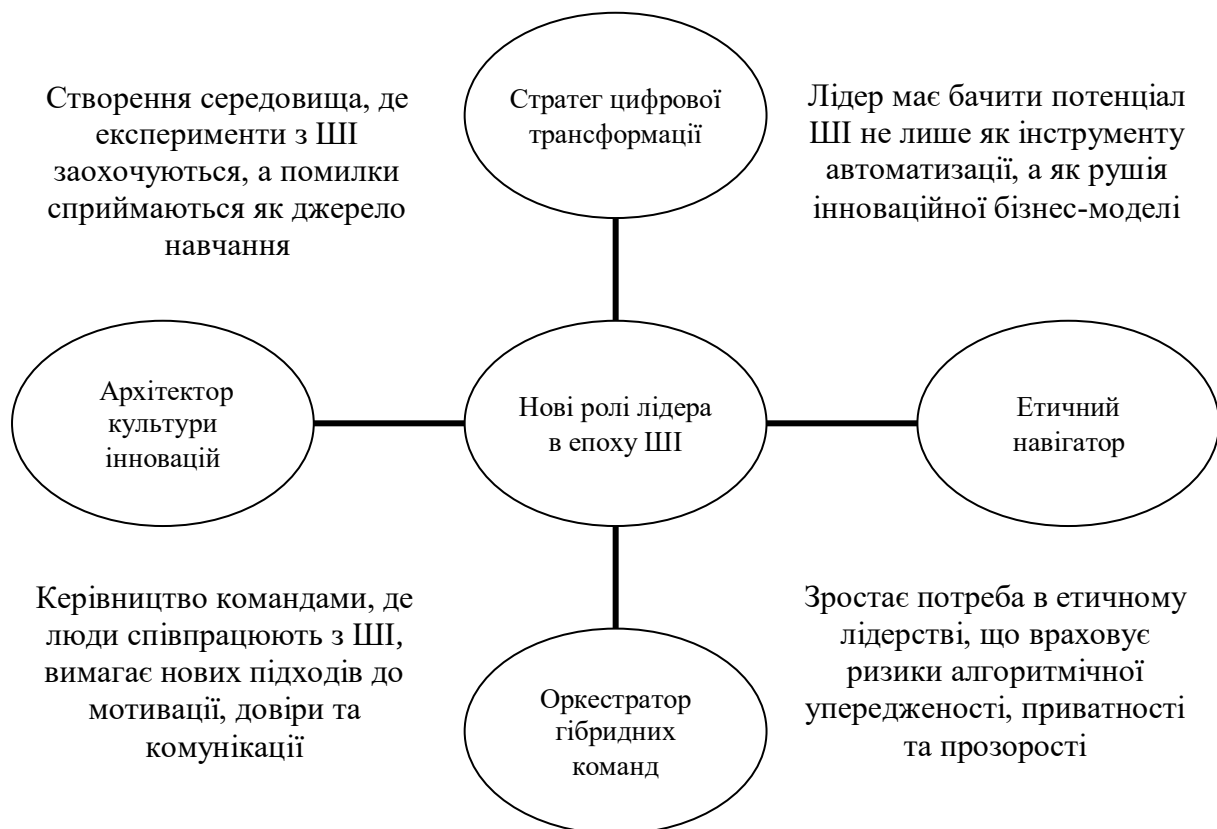


Рис. 1. Роль лідера в епоху штучного інтелекту

Джерело: сформовано на основі [1–6].

Трансформація стратегічного мислення керівників проявляється у здатності працювати з великими масивами даних і отримувати точні прогнози, при цьому ефективність рішень визначається не стільки точністю алгоритмів, скільки умінням поєднувати аналітичні можливості машин із людським досвідом, критичним мисленням та етичним оцінюванням технологій. Команди стають більш гнучкими, адаптивними та міждисциплінарними, а лідер відповідає за створення умов для комфортної і продуктивної взаємодії співробітників із інтелектуальними системами, що вимагає розвитку цифрової грамотності, впровадження нових моделей комунікації та переосмислення традиційної ієрархії. Крім того, дослідження виявляє суттєві етичні виклики, адже ШІ, попри свою ефективність, не позбавлений ризику упередженості та помилок, і саме лідер несе відповідальність за коректне застосування технологій, прозорість рішень і контроль наслідків їхнього використання, формуючи етичну культуру як одну з центральних управлінських задач. Загалом результати свідчать, що лідерство в епоху ШІ трансформується у напрямку гуманізації, технологічної грамотності та інтеграції людських цінностей у процеси прийняття рішень, і успішними стають ті керівники, які здатні поєднувати логіку машин із емпатією,

відповідальністю та стратегічним баченням, використовуючи технології не як загрозу, а як каталізатор розвитку і конкурентної переваги організації [5–6].

Висновки. Лідерство в епоху штучного інтелекту вимагає нового розуміння ролі керівника, де людські якості не втрачають свого значення, а навпаки – переосмислюються та підсилюються завдяки технологіям. ШІ бере на себе складні обчислювальні й аналітичні завдання, оптимізує процеси та забезпечує швидкий доступ до даних, проте він не здатен замінити моральний вибір, творчість, інтуїцію, емпатію та здатність надихати людей. Саме ці людські властивості стають вирішальними у прийнятті стратегічних рішень, управлінні командою та формуванні корпоративної культури.

Лідер майбутнього не обмежується роллю технократа чи диспетчера даних – він поєднує стратегічне бачення з наставництвом і етичним керівництвом, виступаючи своєрідним навігатором у світі, де люди й технології співпрацюють. У такій системі ефективне лідерство передбачає створення умов для гармонійної взаємодії між командою та штучним інтелектом, стимулювання творчого потенціалу співробітників і підтримку психологічного комфорту в колективі.

Трансформація ролей стає неминучою: керівники, які не лише адаптуються до змін, а й очолюють їх, формують нову культуру управління, де технології служать інструментом розвитку, а людина залишається головною цінністю. Успішність у такій моделі лідерства визначається здатністю інтегрувати технологічні можливості з людськими цінностями, відповідальністю за етичність рішень та умінням надихати команду на досягнення спільної мети.

Список використаних джерел

1. Весоловська М. К. Цифрове лідерство у державній службі: баланс між штучним та емоційним інтелектом. *SEMI*. 2025. Т. 9, № 1. С. 45–56. URL: <https://surl.li/dpnbhi>
2. Весоловська М. К. Трансформація моделей лідерства під впливом штучного інтелекту: від харизматичного до алгоритмічного управління. *SEMI*. 2025. Т. 9, № 2. С. 67–79. URL: <https://surl.li/tazenc>
3. Кузик Л. А. Лідерство в епоху штучного інтелекту. *Менеджмент та маркетинг як фактори розвитку бізнесу*: Матеріали III Міжнародної науково-практичної конференції. Київ, 2024. С. 102–109. URL: <https://surl.li/axvjig>
4. Січко Т., Зелінська О., Афанасьєва Д. Вища освіта в епоху штучного інтелекту: можливості та виклики. *Herald of Khmelnytskyi National University. Technical Sciences*. 2023. Т. 10, № 3. С. 55–63. URL: <https://surl.li/zenkfy>
5. Драган О., Пилипенко М. Роль штучного інтелекту для зміцнення бренду роботодавця компанії. *Розвиток міста*. 2022. № 2. С. 34–42. URL: <https://journals.ndirom.kyiv.ua/index.php/city-development/article/view/59>
6. Олійник О. М. Креативні індустрії в епоху штучного інтелекту: тенденції та виклики. *Культура і сучасність*. 2023. № 1. С. 21–30. URL: <https://journals.uran.ua/kis/article/view/293736>

СТРАТЕГІЧНЕ ПАРТНЕРСТВО ЯК ІНСТРУМЕНТ СТАЛОГО РОЗВИТКУ БІЗНЕСУ

Аліна ЗАЄЦЬ

здобувач бакалаврського рівня вищої освіти
спеціальності «Підприємництво та торгівля»
Науковий керівник – О.Г. Булуй, к.е.н, доцент

Вступ. Сучасний бізнес-сектор функціонує в умовах високої конкуренції, нестабільності ринкового середовища та швидких технологічних змін. Це вимагає від підприємств пошуку ефективних способів підвищення власної стійкості, конкурентоспроможності та адаптивності. Одним із ключових інструментів, що дозволяє досягти цих цілей, є стратегічне партнерство. Воно передбачає довгострокову взаємодію між компаніями на основі спільних ресурсів, компетенцій та синергії. Стратегічні партнерства охоплюють широкий спектр форм співпраці: від інноваційних і технологічних альянсів до логістичних, маркетингових або фінансових об'єднань. У глобальній економіці вони стали не просто корисним, а необхідним інструментом, що дозволяє компаніям зменшувати ризики, розширювати ринки збуту та оптимізувати діяльність. Для українських підприємств стратегічне партнерство відіграє особливу роль, оскільки забезпечує можливість стабільного розвитку у воєнних та поствоєнних умовах, дозволяє зберегти доступ до критично важливих ресурсів, вводити нові технології та підвищувати рівень ефективності бізнес-процесів.

Результати досліджень. Стратегічне партнерство є багатогранним явищем, яке охоплює різні сфери діяльності підприємства. Його ключовою метою є досягнення спільної вигоди шляхом поєднання сильних сторін партнерів. У науковій літературі та практиці виділяють такі основні напрями стратегічного партнерства:

1. Інноваційні партнерства виникають між компаніями, які мають спільну мету щодо розробки нових продуктів, послуг, технологій або цифрових рішень [1]. Інноваційні альянси сприяють прискоренню розвитку підприємств, вдосконаленню виробничих процесів, зменшенню витрат на дослідження. Для України важливими є партнерства ІТ-бізнесу з торговими та логістичними компаніями для забезпечення автоматизації продажів, складів, комунікація з клієнтами.

2. Маркетингові партнерства спрямовані на спільне просування товарів та послуг, проведення рекламних кампаній, впровадження програм лояльності, розвиток кобрендингу [1]. Сучасні тенденції ринку свідчать, що колаборації між брендами дозволяють розширити аудиторію, підвищити впізнаваність та зменшити витрати на маркетинг [3]. Українські компанії дедалі частіше застосовують спільні маркетингові стратегії, особливо у сфері електронної комерції.

3. Логістичні партнерства. Вони сприяють оптимізації ланцюгів постачання, скороченню термінів доставки та зменшенню логістичних витрат. Надійні логістичні партнери забезпечують стабільність роботи бізнесу, що важливо

наразі [4]. В Україні значну роль відіграють компанії, які надають швидкі та точні логістичні рішення, дозволяючи підприємствам сконцентруватися на основній діяльності.

4. Фінансові партнерства. Фінансові установи, інвестиційні фонди та фінтех-компанії виступають важливими партнерами для бізнесу, забезпечуючи його доступом до фінансових ресурсів, інвестицій, кредитних ліній, інструментів цифрових платежів. У взаємодії з такими партнерами підприємства можуть значно пришвидшити розвиток, модернізувати діяльність, забезпечити стабільність фінансових потоків.

Ключові переваги стратегічного партнерства для сталого розвитку включають 1) синергію ресурсів (об'єднання фінансових, людських та технологічних ресурсів для реалізації екологічних і соціальних ініціатив), інноваційну кооперацію (спільні R&D-проекти, що прискорюють впровадження сталих технологій), глобальну адаптивність (партнерства дозволяють компаніям краще реагувати на регіональні виклики сталого розвитку), розширення впливу через партнерські мережі бізнес може масштабувати позитивний соціальний та екологічний ефект. Harvard Law School Forum on Corporate Governance підкреслює, що стратегічне партнерство є важливим елементом ESG-підходу (Environmental, Social, Governance). Воно дозволяє враховувати інтереси широкого кола стейкхолдерів – від працівників до громад – і формувати довгострокову цінність. Прикладами успішних партнерств є Unilever & WWF (спільні ініціативи щодо збереження водних ресурсів), Tesla & Panasonic (кооперація у сфері сталих енергетичних технологій), IKEA & The Ellen MacArthur Foundation (партнерство для переходу до циркулярної економіки). Наразі лідери мають переосмислити партнерство як стратегічну платформу для сталого розвитку, а не як інструмент короткострокової вигоди, що вимагає системного мислення (бачення бізнесу як частини екосистеми), етичного лідерства (прийняття рішень, що враховують довгострокові наслідки), інституційної довіри (побудови прозорих і взаємовигідних відносин).

Важливою сучасною тенденцією є формування еко-партнерств, які спрямовані на впровадження екологічних стандартів, скорочення викидів, оптимізацію ресурсів, використання енергоощадних технологій. В умовах сталого розвитку підприємства дедалі більше розуміють важливість відповідальності перед суспільством та природою. Прикладами успішних стратегічних партнерств є співпраця українських компаній, таких як Rozetka та Нова Пошта, які завдяки спільним логістичним і клієнтським рішенням створили модель швидкої та зручної доставки. Monobank, у свою чергу, демонструє ефективність партнерства з різними сервісами для розширення спектру послуг та вдосконалення клієнтського досвіду. Основними перевагами стратегічного партнерства є: зменшення ризиків, зниження витрат, збільшення масштабу діяльності, підвищення рівня інноваційності, оптимізація бізнес-процесів, прискорення виходу на нові ринки та формування конкурентних переваг. Таким чином, стратегічне партнерство є ключовим інструментом, що дозволяє підприємствам стабільно функціонувати у кризових та динамічних умовах.

Висновки. Стратегічне партнерство є важливим інструментом забезпечення сталого розвитку бізнесу. Воно дозволяє підприємствам поєднувати ресурси, компетенції та можливості для досягнення спільних цілей, підвищення ефективності та адаптації до змін ринку. У сучасних умовах стратегічне партнерство сприяє формуванню довгострокової конкурентоспроможності підприємств, забезпечує їхню стійкість та відкриває нові можливості для розвитку.

Українські компанії, які активно впроваджують партнерські моделі, демонструють швидшу адаптацію до ринкових змін, здатність до інновацій та підвищення ефективності. Стратегічні партнерства стають необхідністю, а не вибором, для тих бізнесів, що прагнуть стабільності та довготривалого успіху.

Список використаних джерел

1. Nandhini S., Sowmya G. Advancing green entrepreneurship: bibliometric insights into sustainable innovation and global collaboration. *Discov Sustain*. 2025. Vol. 6, Is. 1257. URL: <https://surl.li/byvoso>.
2. Лема Г. В., Коваль О. Р., Зелений І. С. Управління бізнес-середовищем в умовах сталого розвитку. *Вісник НУ «Львівська політехніка»*. 2025. Vol. 9, №1. С. 203–211. URL: <https://surl.li/rqqisj>
3. Кіржецька М., Кіржецький Ю. Актуальні аспекти сталого розвитку бізнесу за ESG стандартами в Україні. 2022. *Вісник НУ «Львівська політехніка»*. 2022. Vol.2, №10. С.32–40. URL: <https://surl.lu/ymbzzv>
4. Руда М. В., Мазурик М. Співпраця України та ЄС у сфері сталого розвитку: огляд перспектив. *SMEU*. 2021. Вип. 3, № 1. С. 204–211 <https://doi.org/10.23939/smeu2021.01.204>

КОМПЛЕКСНА ОЦІНКА ВИКОРИСТАННЯ ОБОРОТНИХ АКТИВІВ ПІДПРИЄМСТВА

Вадим ПОБЕРЕЖНИЙ

*здобувач магістерського рівня вищої освіти
спеціальності «Фінанси, банківська справа, страхування та фондовий ринок»
Науковий керівник – Д.І. Дема, к.е.н., професор*

Вступ. Оборотні активи у сучасних реаліях відіграють важливу роль в діяльності підприємств, оскільки вони формують основну «мобільну» частину активів підприємства, забезпечують безперебійне функціонування, високу ліквідність та платоспроможність. Ефективне використання оборотних активів визначає рівень вчасного виконання виробничих процесів підприємства, дотримання усіх зобов'язань перед своїми партнерами, забезпечення стійкого фінансового стану й створення належних умов для подальшого рівня конкурентоспроможності.

Результати дослідження. Дану проблему досліджували такі вчені, як Бровко Л., Гайдучок Т., Вітер С., Гданська Ю., Даценко Г., Гладій І., Майстер Л., Кубецька О., Остапенко Т., Палешко Я., Купріна Н., Ступницька Т., Корчаковська К., Сарієва Г., Мельник Ю., Лопатовська О., Нікольчук Ю., Бондарук С., Тютюнник Я. та ін. Оборотні активи підприємства у процесі його функціонування перебувають у постійному русі – просторовому і за формою. Водночас, оборотні активи у різних формах безперервно обслуговують кожен момент господарської діяльності будь-якого підприємства, виступаючи надійною основою ефективної діяльності та достатньої прибутковості. Оскільки оборотні активи присутні на усіх стадіях ведення господарської діяльності, то оцінка їх забезпеченості і використання повинна носити комплексний характер, враховувати різні аспекти їх кругообігу.

Оцінка стану забезпеченості ІП «Євроголд Індекстріз ЛТД» за 2022-2024 рр. відображає нестабільну динаміку їх залишкової вартості із загальною тенденцією до скорочення (табл. 1).

Таблиця 1

Аналіз складу та структури оборотних активів ІП «Євроголд Індекстріз ЛТД» за 2022-2024 рр.

Показник	2022 р.		2023 р.		2024 р.		Зміна, тис. грн
	тис. грн	%	тис. грн	%	тис. грн	%	
Виробничі запаси	83411	16,88	108123	18,89	128184	20,65	44773
Незавершене виробництво	59577	12,05	62940	10,99	75312	12,13	15735
Готова продукція	84427	17,08	87154	15,22	90521	14,59	6094
Товари	9269	1,88	14176	2,48	42929	6,92	33660
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	39820	8,06	18105	3,16	20252	3,26	-19568

Дебіторська заборгованість за розрахунками	339630	68,72	10422	1,82	17251	2,78	-322379
Інша поточна дебіторська заборгованість	574	0,12	4799	0,84	2697	0,43	2123
Гроші та їх еквіваленти	43798	8,86	51071	8,92	34140	5,50	-9658
Готівка	11	0,00	27	0,00	31	0,00	20
Рахунки в банках	43787	8,86	51044	8,92	34109	5,50	-9678
Інші оборотні активи	373	0,08	30806	5,38	15067	2,43	14694
Усього	494249	100,00	572525	100,00	620642	100,00	126393

Джерело: розраховано за даними фінансової звітності ІП «Євроголд Індестріз ЛТД»

Впродовж досліджуваного періоду вартість оборотних засобів ІП «Євроголд Індестріз ЛТД» зросла на 25,57 %. Найбільші зміни у абсолютному вимірі спостерігаються у частині виробничих запасів (приріст 44773 тис. грн), товарів (приріст 33660 тис. грн) і дебіторської заборгованості за продукцію, товари, роботи, послуги (скорочення на суму 19568 тис. грн). Найсуттєвіших змін у відносному вимірі зазнали такі складові оборотних активів як: інша поточна дебіторська заборгованість (зростання у 4,7 рази), товари (зростання у 4,6 разів), готівка (зростання у 2,8 рази) та інші оборотні активи (зростання у 40 разів).

Крім того важливо, що впродовж останніх років відбулись зміни і в структурі оборотних активів, зокрема, зросла питома вага товарів з 1,88 до 6,92 % (на 5 в.п.), виробничих запасів – з 16,88 до 20,65 % (майже на 4 в.п.) та інших оборотних активів – з 0,08 до 2,43 %. Суттєво зменшилась питома вага таких складових оборотних активів як дебіторська заборгованість за розрахунками (на 65,94 в.п.), дебіторська заборгованість за товари, роботи і послуги (4,79 в.п.), грошові кошти та їх еквіваленти (на 3,36 в.п) та готова продукція (на 2,5 в.п.).

Зважаючи на отримані результати аналізу складу та структури оборотних активів підприємства важливою є оцінка ефективності використання накопичених оборотних активів (табл. 2).

Таким чином, оборотні активи ІП «Євроголд Індестріз ЛТД» у 2024 р. були залучені у виробництві і реалізації продукції, товарів та послуг загальною вартістю 1 184 203 тис. грн., що на 49,54% більше ніж у 2022 р. Відповідно до загального доходу, одноденна виручка у 2024 р. також зросла і сягнула рівня 3244,39 тис. грн. Ключовий показник ділової активності підприємства – коефіцієнт оборотності оборотних активів – впродовж 2022-2024 рр. зріс на 0,31 к.п. Головним фактором зростання цього показника є збільшення обсягів реалізації з вищими темпами, ніж нарощення вартості оборотних активів.

**Показники оборотності оборотних активів
ІП «Євроголд Індестріз ЛТД» за 2022-2024 рр.**

Показник	2022 р.	2023р.	2024р.	Абсолютна зміна
Виручка від реалізації, тис. грн	791890	960852	1184203	392313
Одноденна виручка, тис. грн	2169,6	2632,47	3244,39	1074,79
Коефіцієнт оборотності оборотних активів	1,60	1,68	1,91	0,31
Тривалість 1 обороту оборотних активів, днів	228	217	191	-37
Витратомісткість виробництва, тис. грн	1,26	1,25	1,39	0,13
Середній залишок оборотних активів, тис. грн	494249	572525	620642	126393
Завантаження оборотних активів	0,62	0,60	0,52	-0,1

Джерело: розраховано за даними фінансової звітності ІП «Євроголд Індестріз ЛТД»

Натомість, тривалість обороту оборотних активів ІП «Євроголд Індестріз ЛТД» знизилась на 37 днів через зростання активного використання оборотних активів загалом. У підсумку, ІП «Євроголд Індестріз ЛТД» у 2024 р. скоротило коефіцієнт завантаження оборотних активів, що свідчить про підвищення рівня фінансового менеджменту.

Висновки. Отже, для ефективного функціонування підприємства важливо врахувати стан його забезпечення оборотними активами та рівень їх оборотності. Аналіз складу, структури та оборотності оборотних активів може слугувати надійною основою для розробки заходів покращення управління усіма активами підприємства та його дохідністю і прибутковістю.

Список використаних джерел

1. Кубецька О. М., Остапенко Т. М., Палешко Я. С. Управління оборотними активами підприємства в особливих умовах. *Бізнес Інформ*. 2022. № 8. С. 159–165.
2. Купріна Н. М., Ступницька Т. М., Корчаковська К. В., Сарієва Г. І., Мельник Ю. М. Сучасний аналіз оборотних активів підприємства в системі застосування аудиту спеціального призначення. *Food Industry Economics*. 2023. Т. 15. № 1.
3. Лопатовська О., Нікольчук Ю., Бондарук С. Особливості фінансового аналізу оборотних активів підприємства. *Herald of Khmelnytskyi National University. Economic Sciences*. 2025. Т. 338, № 1. С. 457–464.

ПЕРСПЕКТИВИ ВИКОРИСТАННЯ ІНОЗЕМНОГО КАПІТАЛУ У ВІТЧИЗНЯНОМУ БАНКІВСЬКОМУ СЕКТОРІ

Анастасія РЕДИЧ

здобувачка магістерського рівня вищої освіти спеціальності
«Фінанси, банківська справа, страхування та фондовий ринок»
Науковий керівник – О.Я. Стойко, к.е.н., доцент

Вступ. Іноземний капітал традиційно розглядається як вагомий чинник розвитку національної банківської системи, оскільки він забезпечує додаткову ліквідність, доступ до міжнародних фінансових ринків та використання інноваційних підходів в управлінні. Проте у зв'язку з військовою агресією сусідньої держави, роль та ефективність такого капіталу зазнали суттєвих змін. Зокрема, падіння економіки, посилення регуляторних обмежень та загострення геополітичних ризиків створили нові виклики для залучення та використання іноземних інвестицій у вітчизняному банківському секторі. Виникає актуальне питання про те, які перспективи наявності й подальшого використання іноземного капіталу в українських банках у нових умовах, а також які заходи допоможуть їх реалізувати.

Дослідженням перспектив використання іноземного капіталу у банківському секторі займаються як вітчизняні, так і зарубіжні науковці. Значний внесок у дослідження даної проблематики зробили такі вітчизняні дослідники: Білавич Ю., Івасів І., Папірник С., Стебляк Д., Сус Л., Хома І. та ін. Серед зарубіжних дослідників варто відзначити Дж. Стігліца та Р. Левіна, які підкреслюють як позитивний вплив іноземного капіталу на ефективність банків, так і ризики відтоку ресурсів під час глобальних криз. Водночас залишаються невирішеними окремі питання щодо використання іноземного капіталу в банківському секторі в умовах повномасштабної війни.

Результати дослідження. У контексті повномасштабної війни, яка триває в Україні банківська система зазнала значного шоку, проте зуміла зберегти свою функціональність та стабільність. За цих умов роль іноземного капіталу у банківському секторі набула нової стратегічної ваги.

Станом на початок 2022 р. в Україні вже існувало відносно широке залучення іноземного капіталу у банківському секторі. Зокрема, це реалізовувалося через діяльність дочірніх філій міжнародних банківських груп таких як ОТП Bank, Raiffeisen Bank та інших. Водночас у секторі були присутні окремі міжнародні фінансові інститути (IFC, ЄБРР), які брали участь у капітальних проектах і кредитуванні, а також діяла низка програм міжнародної підтримки у формі кредитів та грантів для МСБ та інфраструктурних проектів. За даними НБУ, станом на середину 2025 р. в Україні з 60 діючих банків 26 мали у своєму капіталі іноземних власників (з них 19 – з 100% іноземним капіталом) [6]. Тобто, майже половина банківського сектору формально залучає іноземні інвестиції. За таких обставин у воєнний період частина іноземних інвесторів тимчасово вивели капітал чи скоротили присутність на ринку, що підтверджують офіційні дані НБУ.

Воєнна ситуація спричинила також посилення державного регулювання та

валютного контролю. З метою підтримки макростабільності НБУ фіксував офіційний курс гривні, накладав обмеження на операції з валютою та введені спеціальні ліміти на зняття коштів за кордоном [4, с. 17]. Ці заходи де-факто гальмували вплив валюти, але знизили привабливість ринку для іноземних інвесторів через обмеження репатріації капіталу [4, с.17]. Окрім того, у банківському секторі збільшилася частка проблемних активів (кредитів, що не обслуговуються), що негативно впливає на інвестиційну привабливість банків як об'єктів для вкладень. Невизначеність щодо подальшого ходу війни і потенційних політичних змін залишаються додатковими ризиками для інвесторів.

Таблиця 1

Позитивні і стримуючі фактори впливу на іноземних інвесторів

Назва	Значення
Позитивні фактори	
Підтримка ліквідності та фінансової стабільності	Іноземні інвестори та міжнародні організації зазвичай можуть забезпечити банкам довгострокове фінансування як у гривні, так і у валюті. Це допомагає покривати дефіцит ресурсів у періоди підвищених потреб економіки.
Трансфер технологій і досвіду	Міжнародні банківські групи вносять власні стандарти корпоративного управління, управління ризиками і системи комплаєнсу. Такі практики сприяють підвищенню ефективності та прозорості роботи вітчизняних банків, які залучають міжнародні інвестиції.
Зміцнення довіри до ринку	Присутність стабільних міжнародних банків (наприклад, Raiffeisen, OTP) є позитивним сигналом для інших інвесторів щодо перспектив українського фінансового сектору. Це створює психологічний «захисний буфер» для економіки та підвищує готовність до вкладання коштів у банківські активи.
Гарантії міжнародних партнерів	Інституції, як ЄБРР, Світового банку, USAID та ін. надають спеціальні програми підтримки, які за певних умов гарантують повернення інвестицій або страхують ризики. Наявність таких інструментів пом'якшує занепокоєння інвесторів про можливі втрати.
Стримуючі фактори	
Високі безпекові ризики та непередбачуваність	Непередбачуваність ситуації на фронті та ймовірність ескалації бойових дій прямо знижують бажання інвесторів вкладати кошти. Інвестори оцінюють такі ризики вищими, оскільки близькість бойових дій збільшує шанс втрати активів чи зміни економічної кон'юнктури.
Регуляторна та валютна нестабільність	Довготривале утримання фіксованого курсу гривні, обмеження на репатріацію капіталу й високі нормативи НБУ (запасів ліквідності тощо) ускладнюють роботу міжнародних банківських груп.
Проблемні кредити, макрофінансовий стан	Підвищений рівень невиправних кредитів зменшує потенційну прибутковість банківського бізнесу і збільшує фінансовий ризик. Крім того, високі бюджетні дефіцити і потреба держави у їх фінансуванні вимагають заручитися зовнішньою допомогою, а не додатковими інвестиціями у банки.
Політичні ризики	Зміна владних еліт, можливі юридичні новації чи загальна політична нестабільність у післявоєнний період також відлякують інвесторів. Навіть при найкращих намірах труднощі у створенні прозорих правил та верховенстві права можуть затримати прихід нового капіталу.

Джерело: власні дослідження

Незважаючи на складні умови, існують важливі позитивні фактори, які роблять залучення іноземного капіталу корисним для України.

Наведені фактори демонструють, що іноземний капітал має як суттєві переваги для українського банківського сектору, так і об'єктивні обмеження. З одного боку, він є джерелом стабільності, ліквідності та впровадження нових управлінських практик, з іншого – супроводжується ризиками, що вимагають виваженого підходу держави та інвесторів. Врахування цих протилежних тенденцій є необхідною передумовою для формування прогнозних сценаріїв подальшого розвитку.

Визначені позитивні та стримуючі фактори дають змогу окреслити кілька можливих сценаріїв впливу іноземного капіталу на банківську систему України. Їх побудова враховує не лише поточні макроекономічні умови та рівень безпекових ризиків, а й потенційні зміни регуляторного середовища та міжнародної підтримки. Відтак прогнозування розвитку банківського сектору в умовах війни дозволяє сформулювати практичне бачення його майбутніх трансформацій (рис.1).

Аналіз прогнозних сценаріїв показує, що успішне використання іноземного капіталу безпосередньо залежить від здатності України створити передбачувані та прозорі умови для інвесторів.

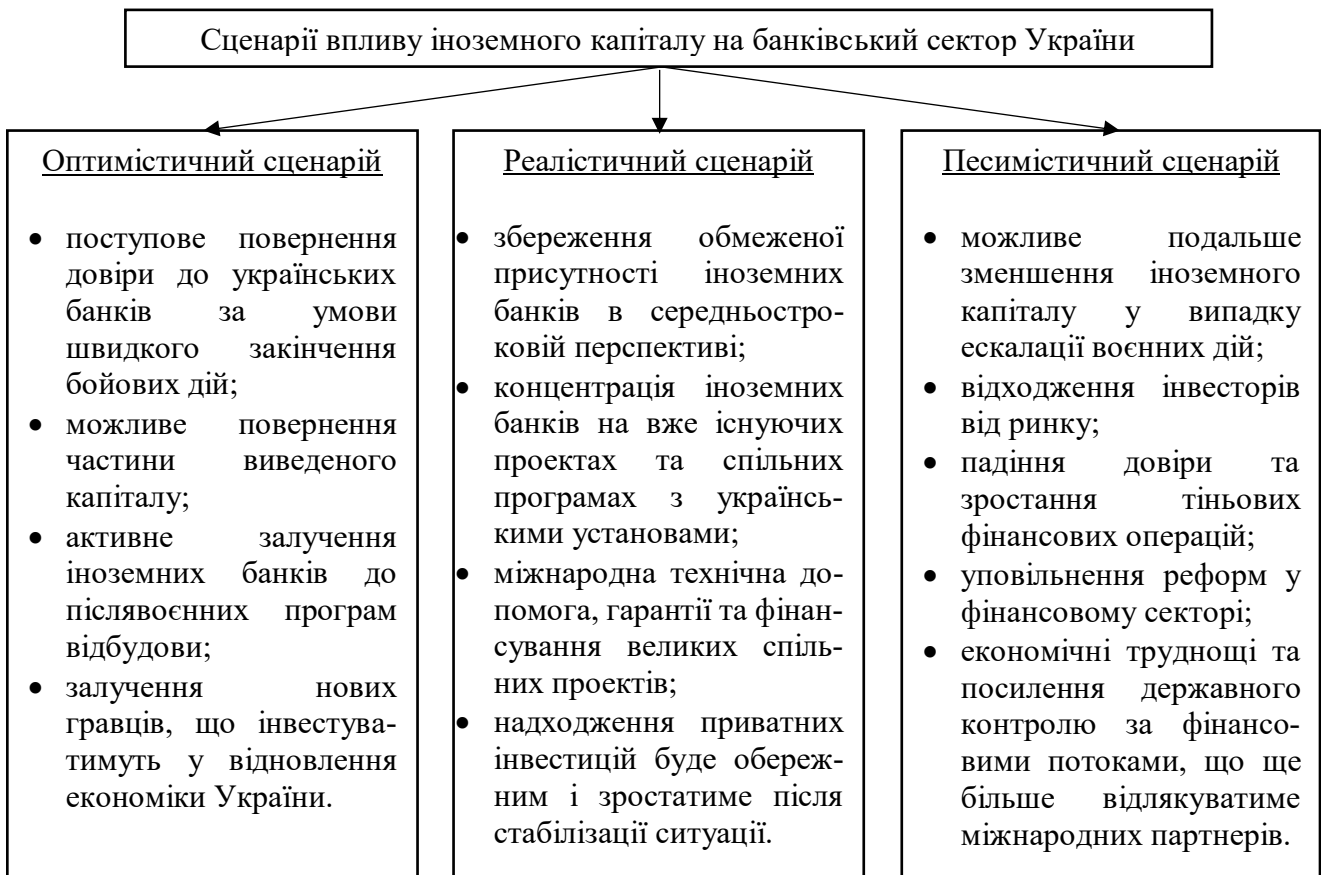


Рис. 1. Сценарії впливу іноземного капіталу на банківський сектор України

Джерело: власні дослідження

Перспективи інтеграції міжнародних фінансових ресурсів у банківську систему визначаються ефективністю внутрішніх реформ, рівнем макрофінансової стабільності та активною співпрацею з міжнародними партнерами. Це підкреслює необхідність переходу від теоретичних прогнозів до конкретних практичних кроків, які забезпечать

максимальну віддачу від іноземних інвестицій у банківському секторі.

Аналіз прогнозних сценаріїв показує, що іноземний капітал може стати ключовим чинником післявоєнного відновлення українського банківського сектору та економіки загалом. Як зазначають Сус Л. та Овсійчук К., «присутність іноземних банківських груп підвищує рівень довіри до фінансової системи та стимулює впровадження сучасних стандартів корпоративного управління, управління ризиками та комплаєнсу. Це не лише зміцнює банківський сектор у короткостроковій перспективі, а й закладає основу для його інтеграції у глобальний фінансовий простір» [7].

Хома І. та Папірник С. підкреслюють, що «банки з іноземним капіталом у кризові періоди демонструють вищу стійкість та більш ефективно дотримуються вимог регулятора. Це свідчить про те, що у післявоєнний період вони можуть стати «якорями стабільності» для всього фінансового ринку, залучаючи нові інвестиції та сприяючи відновленню довіри населення й бізнесу до банківської системи» [8].

Отож, серед ключових перспектив можна виокремити:

- *поглиблення євроінтеграції фінансового сектору.* Участь іноземних банківських груп сприятиме гармонізації регуляторних стандартів України з нормами ЄС, що, за прогнозами експертів, підвищить прозорість фінансових операцій та інтеграцію у світову фінансову систему [1];

- *залучення інвестицій у післявоєнну відбудову.* Іноземні банки та міжнародні фінансові організації, такі як ЄБРР і Світовий банк, готові надавати ресурси для фінансування відновлення критичної інфраструктури, енергетики та сільського господарства;

- *розвиток інструментів державно-приватного партнерства.* Використання іноземного капіталу в рамках партнерських програм із державою дозволить ефективно поєднати ресурси міжнародних інвесторів і державні гарантії для реалізації масштабних проєктів;

- *посилення конкуренції та підвищення ефективності банків.* Присутність іноземних банків стимулюватиме українські установи до впровадження нових технологій, підвищення якості сервісу та оптимізації операційних витрат, що сприятиме оздоровленню фінансової системи.

У той же час, для реалізації цих перспектив необхідно створити відповідні умови: зменшити валютні обмеження, запровадити дієві механізми захисту прав інвесторів, удосконалити судову систему та забезпечити прогнозовану макрофінансову політику. Тому що, лише комплексне поєднання внутрішніх реформ та міжнародної підтримки здатне зробити український банківський сектор привабливим для довгострокових інвестицій [6]. Як зазначають міжнародні експерти, валютні обмеження, запроваджені на початку війни, згодом стали істотним бар'єром для нових інвестицій. У 2024 р. НБУ почав лібералізацію валютного контролю – було дозволено переказ дивідендів, спрощено розрахунки з імпорту [2]. Подальше послаблення цих обмежень (зокрема дозвіл на повноцінну конвертацію гривні та репатріацію капіталу) полегшить прихід іноземних інвесторів і сприятиме конкурентності українських банків на міжнародній арені. Отже, іноземний капітал може стати не лише джерелом стабільності у воєнний період, але й одним із ключових драйверів економічного зростання та фінансової

інтеграції України після завершення війни.

Висновки. Проведене дослідження підтверджує, що іноземний капітал є одним із ключових факторів розвитку та стабілізації банківської системи України. Його присутність забезпечує надходження фінансових ресурсів, впровадження сучасних технологій управління, підвищення рівня конкуренції та зміцнення довіри до фінансового сектору, що є особливо важливим в умовах воєнної та післявоєнної відбудови економіки. Водночас, вплив іноземного капіталу не є однозначно позитивним: існують значні ризики, зокрема залежність від глобальних фінансових коливань, регуляторні обмеження, політична нестабільність та високі безпекові загрози. Усе це вимагає комплексної політики держави, спрямованої на формування прозорих правил залучення та використання іноземних інвестицій у банківському секторі.

Перспективи використання іноземного капіталу в Україні пов'язані з подальшою інтеграцією у європейський фінансовий простір та гармонізацією регуляторних стандартів, залученням іноземних банків до фінансування програм післявоєнної відбудови, розвитком державно-приватних партнерств у стратегічних секторах економіки, стимулюванням технологічного розвитку та підвищенням ефективності національних банків, посиленням механізмів захисту прав інвесторів та удосконаленням валютної політики. За умови реалізації структурних реформ, забезпечення макрофінансової стабільності та активної співпраці з міжнародними партнерами іноземний капітал може стати не лише фактором стабілізації банківської системи, але й потужним драйвером економічного зростання та модернізації фінансової інфраструктури України у післявоєнний період.

Список використаних джерел

1. Levine R. Foreign Bank Entry and Capital Access. World Bank Policy Research Working Paper, 2001. P. 62.
2. Removing Bottlenecks for the Private Sector in Ukraine. Center for Strategic and International Studies (CSIS). 2024. URL: <https://www.csis.org/analysis/removing-bottlenecks-private-sector>
3. Stiglitz J. Globalization and Its Discontents. New York: W.W. Norton & Company, 2002. P. 282.
4. Білавич Ю. Ю., Стебляк Д. М. Іноземний капітал в банківській системі України. *Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія: Міжнародні економічні відносини та світове господарство*. 2022. №45. С. 15–19.
5. Івасів І. Вплив іноземних банків на банківську систему України. *Вісник Національного банку України*. 2011. № 10. С. 84–90.
6. Основні показники діяльності банків. Мінфін. URL: <https://index.minfin.com.ua/ua/banks/stat/>
7. Сус Л., Овсійчук К. Оцінка впливу іноземного капіталу на діяльність банківської системи України в умовах сучасних викликів і загроз. *Економіка та суспільство*, (68). URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-68-89>
8. Хома І., Папірник С. Вплив іноземного капіталу на стабільність банківської системи України. *Економіка та суспільство*. 2022. (43). URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-43-10>.

ВИКЛИКИ ТА РИЗИК-ФАКТОРИ АГРАРНОГО СЕКТОРУ В УМОВАХ ВІЙНИ

Влад ХАЛИМІВСЬКИЙ

здобувач магістерського рівня вищої освіти

Науковий керівник – О.Є. Бездітко, к.е.н., доцент

Вступ. Повномасштабна війна завдала аграрному сектору значно масштабніших втрат, ніж економічна криза чи пандемія COVID-19. Оцінити реальний обсяг збитків сьогодні практично неможливо через постійні бойові дії, особливо в східних та південних регіонах, які традиційно забезпечували найбільшу частку виробництва та експорту зернових культур. Специфіка аграрного бізнесу полягає у його територіальній прив'язці, тому переміщення активів або релокація господарств часто є неможливими. За цих умов надзвичайно важливо своєчасно ідентифікувати, аналізувати та мінімізувати ризики, що супроводжують діяльність підприємств.

Результати дослідження. Україна є одним із ключових гравців світового аграрного ринку. За 2019–2020 рр. країна входила до лідерів із експорту ячменю, кукурудзи та пшениці, забезпечуючи продовольством значну частину країн Азії, Африки та Європи. У 2021 році експорт зернових та зернобобових зріс більш ніж на 30% і досяг 42,6 млн тонн. Така масштабність виробництва робила українську аграрну галузь вагомим елементом глобальної продовольчої безпеки. Проте війна різко змінила ситуацію: блокування портів, руйнування інфраструктури, мінування полів і логістичні обмеження поставили під загрозу постачання продукції на світові ринки та внутрішнє забезпечення населення.

У цих умовах аграрні підприємства не здатні самотійно нести тягар усіх ризиків. Потреба в державних гарантіях та правових механізмах захисту стала критичною. У відповідь Верховна Рада ухвалила Закон України № 2145-IX від 24.03.2022 р., спрямований на спрощене залучення земель у сільськогосподарське виробництво та забезпечення продовольчої безпеки в період воєнного стану. Законодавчий акцент зміщується на пріоритетність державних інтересів та збереження продовольчої стабільності країни.

На практиці держава забезпечує підтримку, зокрема через відшкодування частини відсоткової ставки за кредитами, дерегуляції щодо реєстрації сільськогосподарської техніки; спрощеної сертифікації насіння; запуску цифрових платформ та сервісів для моніторингу посівної кампанії.

Разом із тим воєнні реалії призвели до появи нових ризиків, які до 2022 року фактично не розглядалися. Якщо раніше ключовими загрозами були погодні коливання, зміна ринкової кон'юнктури та цінова нестабільність, то сьогодні ситуація ускладнюється дефіцитом пального, нестачею робочої сили, проблемами з постачанням добрив та порушеннями ланцюгів поставок. Значна частина інфраструктури (порти, елеватори, склади, логістичні коридори) зазнали пошкоджень або перебувають під окупацією. Замінування полів та доріг, руйнування техніки, викрадення зерна та обладнання створюють безпрецедентний рівень операційних та безпекових ризиків. Як наслідок,

близько третини посівних площ залишилися незасіяними, що впливає як на внутрішній ринок, так і на світові продовольчі баланси.

Причини виникнення ризиків у сільському господарстві сьогодні пов'язані не лише з традиційними чинниками (кліматичними, технологічними, ринковими), але й з масштабною військовою агресією. Нестабільність економічного середовища, високі темпи інфляції, порушення логістики та цінових ланцюгів формують додаткові невизначеності. Це знижує адаптивність підприємств до зовнішніх викликів і висуває нові вимоги до системи їх ризикостійкості.

Формування ризикозахищеності аграрних підприємств передбачає комплексну підготовку до можливих кризових сценаріїв. Йдеться про побудову системи стратегічного планування, що враховує потенційні втрати та витрати на запобігання ризикам. Важливо забезпечити якісне інформаційне супроводження управління: моніторинг воєнної ситуації, цінових тенденцій, дій контрагентів, логістичних маршрутів та інституційної підтримки. До базових інструментів мінімізації ризиків належать страхування, диверсифікація виробництва, розподіл ризиків між партнерами, а також встановлення лімітів на операції з підвищеною небезпекою.

Окремою проблемою залишається безпека працівників під час виконання польових робіт. З огляду на масове мінування територій, наявність нерозірваних боєприпасів та постійну загрозу обстрілів, проведення навіть базових сільськогосподарських операцій перетворюється на діяльність підвищеної небезпеки. Працівники вимушені працювати у складних і непередбачуваних умовах, що потребує впровадження додаткових протоколів безпеки.

Для мінімізації ризиків підприємства дедалі частіше залучають фахівців із саперних служб, застосовують дистанційний моніторинг територій, а також користуються спеціалізованими цифровими платформами, що дозволяють оперативно повідомляти про підозрілі знахідки та координувати розмінування полів. Крім того, аграрії змушені проводити інструктажі з безпеки, забезпечувати працівників засобами індивідуального захисту та адаптувати графіки робіт, уникаючи періодів підвищеної загрози. Загалом питання безпеки персоналу стало однією з центральних умов відновлення аграрного виробництва. Без надійного розмінування територій та створення безпечних умов праці повноцінний запуск сільськогосподарських робіт є неможливим, що напряму впливає на продовольчу безпеку країни.

За умов воєнного стану підприємствам доводиться переорієнтовуватися на внутрішній ринок, працювати в умовах обмежених ресурсів і адаптуватися до змін попиту. Зниження доходів аграрних виробників через військові дії потребує комплексної державної та міжнародної підтримки. Допомога міжнародних організацій, кредитні гарантії та гуманітарні програми створюють базу для стабілізації виробництва і забезпечення продовольчої безпеки країни.

Висновки. Воєнні події суттєво трансформували ризик-профіль аграрних підприємств, зробивши його набагато більш багатокомпонентним і непередбачуваним. Накладання військових, економічних, логістичних та

інфраструктурних загроз формує критичний рівень невизначеності, що потребує нового підходу до системи управління ризиками. Підприємствам необхідно розширювати інструментарій ризик-менеджменту, посилювати інформаційну підтримку та залучати механізми зовнішньої допомоги. Державна політика підтримки аграрного сектору, у поєднанні з міжнародними програмами, виступає ключовим фактором збереження виробничого потенціалу, стабільності внутрішнього ринку та продовольчої безпеки України.

Список використаних джерел

1. Аграрні відносини під час війни: як держава допомагає аграріям з регіонів, що постраждали від воєнних дій: URL: <https://lnk.ua/aVp90YQND> (Дата звернення 17.11.25).
2. Бізнес в умовах війни: хто зазнав найбільших втрат та як відновлюються підприємства: URL: <https://www.epravda.com.ua/publications/2022/03/23/684549/> (Дата звернення 17.11.25).

ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ УПРАВЛІННЯ РИЗИКАМИ ЯК ЧИННИКА ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ СТАЛОГО РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА

Анна ГЛЮЗА

здобувач магістерського рівня вищої освіти
спеціальності «Менеджмент»

Науковий керівник – Т.В. Швець, к.е.н., доцент

Вступ. У сучасних умовах динамічних трансформацій зовнішнього та внутрішнього середовища управління ризиками постає ключовим інструментом забезпечення сталого розвитку підприємства. Зростаюча непередбачуваність ринків, посилення екологічних вимог, цифровізація бізнес-процесів і соціальні виклики формують нову парадигму, за якої ефективна ідентифікація, оцінювання та мінімізація ризиків стають невід’ємними складовими стратегічного управління. Теоретичні аспекти ризик-менеджменту в контексті сталого розвитку виходять за межі традиційного підходу до захисту від небезпек і охоплюють формування адаптивності, інноваційності та відповідальності бізнесу. Саме тому дослідження сутності ризиків, їхньої взаємодії з економічними, екологічними та соціальними аспектами діяльності підприємства набуває особливої актуальності.

Результати дослідження. У сучасній науковій літературі управління ризиками розглядається як стратегічний механізм забезпечення стійкості розвитку підприємства в умовах підвищеної непередбачуваності зовнішнього середовища, зростання екологічних викликів і посилення соціальної відповідальності бізнесу. Теоретичні підходи до ризик-менеджменту еволюціонували від вузького розуміння ризику як можливих втрат до комплексної концепції, що інтегрує економічні, екологічні та соціальні аспекти сталого розвитку. Аналіз наукових джерел дозволяє систематизувати ключові трактування категорії «управління ризиками» (табл. 1).

Таблиця 1

Теоретичні підходи до визначення поняття «управління ризиками»

Автор	Сутність	Ключові риси	Основні концепції
Ф. Найт, [1]	Невизначеність, оцінюється, прогнозується та контролюється	Ймовірнісний підхід, математична оцінка ризику	Класична теорія ризику
П. Бернстайн, [2]	Процес прийняття рішень в умовах невизначеності	Раціональність, аналітичність, прогноз	Концепція раціонального вибору
Д. Кауфман, [3]	Інтеграція ризиків у всі бізнес-процеси	Комплексність, превентивність, контроль	ERM-модель
А. Лоу, [4]	Координований набір дій з ідентифікації, аналізу, оцінки та мінімізації ризиків	Стандартизованість, універсальність, системність	Міжнародний стандарт ризик-менеджменту
Т. Васильців, [5]	Елемент економічної безпеки підприємства	Стійкість, адаптивність, антикризовість	Концепція економічної безпеки
О. Мельник, [6]	Ризик-менеджмент як фактор забезпечення сталого розвитку	ESG-орієнтація, комплексність	Ризики сталого розвитку
Г. Шевченко, [7]	Інноваційні підходи до управління ризиками	Технологічність, цифровізація	Ризик-менеджмент у динамічному середовищі

Джерело: власні дослідження

Аналіз наведених підходів свідчить, що сучасна теорія управління ризиками ґрунтується на кількох ключових концепціях. Класики теорії ризик-менеджменту, зокрема Ф. Найт та П. Бернстайн наголошують на вимірюваності ризику та прийнятті рішень на основі ймовірнісних оцінок. Сучасні зарубіжні дослідники – Д. Кауфман та А. Лоу формують системне бачення, у якому ризик-менеджмент інтегрується у стратегічне управління підприємством. Міжнародний стандарт ISO 31000 підкреслює необхідність комплексного та універсального підходу, що може бути застосований у будь-якій сфері діяльності. Вітчизняні науковці такі як Т. Васильців, О. Мельник та Г. Шевченко акцентують на ролі ризиків у забезпеченні економічної безпеки, інноваційності та сталого розвитку підприємства, що особливо актуально в умовах сучасних викликів. Отже, результати дослідження дозволили встановити, що теоретичні аспекти управління ризиками безпосередньо впливають на формування стратегії сталого розвитку підприємства, оскільки саме ефективний ризик-менеджмент забезпечує адаптивність, конкурентоспроможність і довгострокову стабільність бізнесу.

Висновки. Проведене дослідження підтверджує, що управління ризиками є ключовим чинником забезпечення сталого розвитку підприємства в умовах сучасної економічної нестабільності, цифрової трансформації та посилення екологічних і соціальних вимог. Аналіз теоретичних підходів засвідчив, що еволюція ризик-менеджменту відбулася від вузького трактування ризику як ймовірності збитків до стратегічної, системної та інтегрованої концепції, що охоплює всі аспекти діяльності підприємства. Сучасні наукові підходи об'єднують орієнтація на дієве управління ризиками, адаптивність бізнесу, інноваційність та відповідальність за вплив на економічне, екологічне й соціальне середовище. Особливе місце займають стандартизовані моделі, зокрема ISO 31000 та ERM-підходи, які забезпечують універсальність і комплексність ризик-менеджменту, а також підсилюють здатність підприємства до довгострокової стійкості. Таким чином, теоретичні аспекти управління ризиками формують основу для розроблення ефективних стратегій сталого розвитку, оскільки дозволяють підприємству не лише мінімізувати загрози, а й використовувати можливості, що виникають в умовах змін. Це забезпечує конкурентоспроможність, економічну безпеку та стабільне функціонування підприємства у довгостроковій перспективі.

Список використаних джерел

1. Bernstein P. *Against the Gods: The Remarkable Story of Risk*. New York: Wiley, 1996. 400 p.
2. Васильців Т. Г. Економічна безпека підприємства: теорія, методологія, практика : монографія. Львів : ЛНУ ім. Івана Франка, 2014. 385 с.
3. Kaufmann D., & Lo, A. *Enterprise Risk Management: Theory and Practice*. Cambridge, MA: MIT Press, 2014.
4. Мельник О. Г. Управління ризиками у стратегії сталого розвитку підприємства. *Економічний простір*. 2020. № 158. С. 45–53.
5. Knight F. H. *Risk, Uncertainty and Profit*. Boston: Harvard University Press, 1921. 446 p.
6. Шевченко Г. М. Інноваційний ризик-менеджмент підприємства: методологія та практика : монографія. Київ : КНЕУ, 2021. 252 с.

РОЛЬ ОБЛІКУ ТА КОНТРОЛЮ ДЕБІТОРСЬКОЇ ЗАБОРГОВАНOSTІ У ПІДТРИМЦІ ФІНАНСОВОЇ СТІЙКОСТІ ПІДПРИЄМСТВА

Яна БЕЖЕВЕЦЬ

*здобувач бакалаврського рівня вищої освіти
спеціальності «Облік та оподаткування»*

Алевтина МЕЛЬНИК

*здобувач магістерського рівня вищої освіти
спеціальності «Облік та оподаткування»*

Науковий керівник – Т.С. Гайдучок, к.е.н., доцент

Вступ. Дебіторська заборгованість посідає важливе місце в структурі оборотних активів підприємства, оскільки саме вона формує основу його короткострокової фінансової взаємодії з контрагентами та визначає можливості підтримання належного рівня ліквідності й платоспроможності. Від своєчасності погашення дебіторської заборгованості залежить ритмічність грошових потоків, здатність підприємства виконувати власні зобов'язання та стійкість його фінансового стану в довгостроковій перспективі. Тому ефективне управління дебіторською заборгованістю є не лише технічною функцією бухгалтерського обліку, а комплексним управлінським процесом, що включає планування, аналітику, контроль і прийняття оперативних рішень.

В сучасних умовах економічної мінливості, коливань попиту й пропозиції, а також зростання вимог до прозорості фінансової інформації, належний контроль дебіторської заборгованості перетворюється на стратегічний інструмент забезпечення фінансової стабільності підприємства. Затримки платежів, відсутність систематичного моніторингу платіжної дисципліни або нераціональна кредитна політика можуть спричинити суттєве уповільнення оборотності капіталу, формування сумнівних боргів і, як наслідок, погіршення загальних фінансових результатів.

Саме тому дослідження проблем обліку й контролю дебіторської заборгованості набуває особливої актуальності. Умови ведення бізнесу вимагають застосування таких інструментів, які дають змогу не просто фіксувати стан розрахунків із покупцями та замовниками, а й ефективно прогнозувати можливі ризики, оцінювати кредитоспроможність контрагентів, формувати обґрунтовані управлінські рішення та раціонально використовувати фінансові ресурси підприємства. Оптимально побудована система управління дебіторською заборгованістю дає змогу підвищити конкурентоспроможність підприємства, забезпечити стабільність його операційної діяльності та підтримати загальну фінансову стійкість [1].

Результати дослідження. Дебіторська заборгованість виникає внаслідок операцій із продажу товарів, виконання робіт чи надання послуг у кредит, а також інших господарських зобов'язань, і розглядається як один із провідних фінансових активів підприємства, що водночас містить у собі ризики неповернення [2]. Як показує аналіз, динаміка дебіторської заборгованості є неоднозначним індикатором: з одного боку, її зростання може свідчити про розширення ринку збуту та активну взаємодію з клієнтами, а з іншого –

створювати загрозу для ліквідності, особливо у випадках накопичення прострочених або сумнівних платежів [3]. Тому контроль за станом дебіторської заборгованості має бути не епізодичним, а системним, із використанням сучасних облікових і аналітичних підходів.

Оптимально організований облік передбачає ретельну класифікацію дебіторської заборгованості за типами дебіторів, характером операцій, юридичним статусом, строками погашення та рівнем ризику. Такий підхід створює основу для своєчасного виявлення потенційно проблемних боргів, їх моніторингу та формування резерву сумнівних боргів відповідно до вимог стандартів бухгалтерського обліку та міжнародних практик [4]. У процесі контролю важливими є регулярна інвентаризація розрахунків, перевірка первинних документів, зіставлення даних аналітичного та синтетичного обліку, а також оцінка реальності дебіторських зобов'язань. Аудитори при цьому повинні враховувати ризики знецінення дебіторської заборгованості, можливість фінансових викривлень та ознаки прострочених платежів, що мають вплив на фінансову звітність підприємства.

Дослідження підтверджують, що ключовими проблемами управління дебіторською заборгованістю залишаються неповна або формальна класифікація боргів, недостатня документальна підтримка господарських операцій, слабка аналітика прострочених зобов'язань та відсутність системи превентивного контролю. Водночас впровадження сучасних аналітичних інструментів – таких як «aging schedule», коефіцієнти оборотності, показники платіжної дисципліни, індикатори концентрації заборгованості – дозволяє більш точно оцінити ліквідність, швидкість обороту дебіторської заборгованості та загальні ризики втрати коштів [5]. Застосування таких інструментів є важливим елементом управління фінансовою стійкістю, оскільки дає змогу формувати обґрунтовані управлінські рішення, прогнозувати грошові потоки та запобігати небажаному накопиченню проблемних боргів.

Практика українських підприємств переконує, що впровадження стратегічної класифікації дебіторської заборгованості, встановлення чітких умов оплати, використання інструментів кредитного контролю, формування управлінських резервів та постійне підвищення кваліфікації бухгалтерів і фінансових аналітиків значно підвищує фінансову стійкість підприємств і мінімізує ризики неплатежів. Такі заходи сприяють не лише покращенню оборотності капіталу, але й формують більш передбачувану та контрольовану систему управління розрахунками з контрагентами [5].

Висновки. Управління дебіторською заборгованістю є одним із ключових елементів системи забезпечення фінансової стійкості підприємства, оскільки саме від якості контролю за станом розрахунків із контрагентами залежить ритмічність грошових надходжень, платоспроможність і можливість підтримувати безперервність операційної діяльності. Належно організовані облік та контроль дебіторської заборгованості дають змогу не лише своєчасно ідентифікувати ризики неплатежів, а й формувати ефективну політику

управління кредитними взаєминами, що сприяє стабільності фінансових потоків та підвищує результативність використання ресурсів.

Для підвищення якості управління дебіторською заборгованістю підприємствам доцільно впроваджувати поглиблений аналітичний облік, який забезпечує деталізацію інформації за видами боржників, строками погашення та рівнем ризику. Регулярне проведення аудиту, інвентаризації розрахунків, а також систематична оцінка реальності дебіторських зобов'язань дозволяють своєчасно виявляти відхилення, запобігати формуванню прострочених боргів і приймати обґрунтовані управлінські рішення. Важливою складовою є також формування резервів сумнівних боргів, що забезпечує достовірність фінансової звітності та створює додатковий механізм захисту від можливих фінансових втрат.

Використання сучасних аналітичних інструментів – зокрема аналізу вікової структури заборгованості (aging analysis), коефіцієнтів оборотності, показників концентрації та індикаторів платіжної дисципліни – дозволяє підприємству глибше оцінювати тенденції формування дебіторської заборгованості й оперативно реагувати на потенційні ризики. Не менш важливим чинником є підвищення кваліфікації бухгалтерського та фінансового персоналу, оскільки саме професійна компетентність забезпечує коректність облікових процедур і якість аналітичних висновків.

Комплексне впровадження цих заходів формує прозору та контрольовану систему управління дебіторською заборгованістю, що в підсумку позитивно впливає на фінансову стійкість підприємства, підвищує його конкурентоспроможність і забезпечує стабільність розвитку в умовах динамічного економічного середовища.

Список використаних джерел

1. Пінчук Т., Стефанович Н., Кумейко А. Економічна характеристика дефініції «дебіторська заборгованість» та методологічні підходи до її класифікації. *Економіка та суспільство*. 2023. Вип. 47. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-47-66>
2. Гайдучок Т.С., Цегельник Н.І. Основи бухгалтерського обліку дебіторської заборгованості у вітчизняній та зарубіжній системі. *Економічні науки. Сер. Облік і фінанси* : зб. наук. пр. 2012. Вип. 9 (33), ч. 1. С. 191–200.
3. Савченко А., Горелик Д., Гаврилюк В., Вербіцький О. Дебіторська заборгованість та її вплив на фінансовий результат діяльності підприємства. *Український економічний часопис*. 2025. № 8. С. 123–127. <https://doi.org/10.32782/2786-8273/2025-8-21>
4. Шигун М.М., Мухомор Г.В. Новий підхід до аналізу оборотності дебіторської заборгованості. *Сталий розвиток економіки*. 2025. № 2(53). С. 310–317.
5. Степаненко О.І., Дубовик М.Ф. Аналіз дебіторської заборгованості, її вплив на фінансовий стан та ділову активність підприємства. *Проблеми системного підходу в економіці* : зб. наук. пр. / М-во освіти і науки України, Нац. авіац. ун-т ; [редкол.: С. Ф. Смерічевський (голов. ред.) та ін.]. Одеса : Вид. дім «Гельветика», 2022. Вип. 2. С. 116–125.

СУЧАСНІ ПІДХОДИ ДО ОРГАНІЗАЦІЇ ОБЛІКУ ТА АУДИТУ ОСНОВНИХ ЗАСОБІВ НА ПІДПРИЄМСТВАХ

Світлана КРАВЧУК, Олександр КОСМІН

здобувачі магістерського рівня вищої освіти

спеціальності «Облік та оподаткування»

Науковий керівник – Н.М. Савченко, к.е.н., доцент

Вступ. Сучасна економіка характеризується високою капіталомісткістю бізнес-процесів, тому основні засоби посідають провідне місце в структурі активів підприємств і визначають їх виробничий потенціал, конкурентоспроможність та інвестиційну привабливість. У більшості галузей частка основних засобів у загальній сумі активів залишається суттєвою, а їх ефективне використання є передумовою зростання продуктивності, оптимізації витрат і забезпечення стійкого економічного розвитку. У таких умовах організація обліку й аудиту основних засобів перестає бути суто технічною функцією й перетворюється на елемент системи корпоративного управління, що забезпечує прозорість, достовірність і релевантність фінансової інформації для різних груп стейкхолдерів – власників, інвесторів, кредиторів, контролюючих органів та менеджменту.

Зростання складності бізнес-процесів, посилення регуляторних вимог та широка інтеграція цифрових технологій вимагають переосмислення традиційних підходів до організації обліку необоротних активів. Від підприємств очікується дотримання не лише національних стандартів, а й принципів міжнародної фінансової звітності, що зумовлює необхідність уніфікації методів оцінки, амортизації, переоцінки та зменшення корисності. Все це значною мірою впливає на якість фінансових показників, інвестиційну привабливість суб'єктів господарювання та їх здатність відповідати вимогам глобального ринку.

Сучасні дослідники наголошують, що якість обліково-аналітичного забезпечення необоротних активів безпосередньо впливає на результати фінансової звітності, оцінку ризиків та прийняття управлінських рішень як у національній, так і в міжнародній практиці. Належний рівень організації обліку основних засобів забезпечує своєчасне виявлення та попередження знецінення активів, оптимізацію амортизаційної політики, формування повної та достовірної інформації про інвестиції, ремонти, модернізації та вибуття. Водночас ефективний аудит операцій з основними засобами підвищує довіру до фінансової звітності, сприяє мінімізації аудиторського ризику та забезпечує відповідність діяльності підприємства кращим практикам корпоративного контролю.

У сукупності ці чинники визначають актуальність дослідження сучасних підходів до організації обліку та аудиту основних засобів, що стають не лише обов'язковими елементами фінансової звітності, а й стратегічними інструментами управління розвитком підприємства в умовах динамічного економічного та технологічного середовища.

Результати досліджень. Нормативно-правове регулювання обліку основних засобів нині ґрунтується на поєднанні вимог національних і

міжнародних стандартів. В Україні методологічні засади формування інформації про основні засоби встановлює НП(С)БО 7 «Основні засоби» [1], яке визначає критерії визнання, склад первісної вартості, методи амортизації, порядок переоцінки, зменшення корисності та розкриття інформації у фінансовій звітності.

Для підприємств, що застосовують МСФЗ, ключовим є МСБО (IAS) 16 «Основні засоби», де акцент зроблено на визнанні об'єкта, визначенні його балансової вартості, амортизаційних відрахувань та збитків від зменшення корисності, а також на вимогах до розкриття інформації в примітках до звітності. [2]. В останні роки посилюється вплив МСФЗ на національну практику через гармонізацію підходів до переоцінки, обліку зменшення корисності та розширення розкриття інформації про основні засоби у звітності [3].

Сучасні підходи до організації обліку основних засобів передбачають перехід від формального відображення операцій до побудови інтегрованої обліково-аналітичної системи, що забезпечує наскрізний контроль життєвого циклу активу – від придбання й введення в експлуатацію до модернізації, переоцінки, обліку знецінення, вибуття та списання. У працях українських і зарубіжних авторів підкреслюється, що ефективна організація обліку має ґрунтуватися на узгодженості облікової політики з бізнес-моделлю підприємства, галузевими особливостями та інформаційними потребами менеджменту й зовнішніх користувачів [3,8].

Одним із ключових сучасних аспектів організації обліку є класифікація та ідентифікація основних засобів. НП(С)БО 7 та IAS 16 вимагають чіткого групування об'єктів за їх призначенням, характером використання та строками корисного використання, що забезпечує диференційований підхід до амортизації й оцінки [5]. Зростає значення компонентного обліку: підприємства мають виокремлювати істотні частини складних об'єктів (наприклад, будівель або машин) із різними строками служби та амортизувати їх окремо. Це підвищує точність формування витрат і дозволяє краще відобразити економічну сутність споживання ресурсів [6].

Сучасна практика організації обліку основних засобів дедалі більше орієнтується на використання цифрових технологій. Автоматизовані системи обліку дозволяють формувати реєстри необоротних активів, інтегровані з модулями управління закупівлями, капітальними інвестиціями, технічним обслуговуванням та ремонтами [7].

У дослідженнях з автоматизації обліку необоротних активів наголошується, що впровадження ERP-систем та спеціалізованих облікових модулів забезпечує своєчасність оновлення даних, зменшує ризики помилок, підвищує оперативність інвентаризації та полегшує формування аналітичних звітів для менеджменту.

Особливого значення набуває інтеграція облікових систем з електронним документообігом, що дає змогу автоматично підтягувати договори, акти приймання-передачі, ремонтні відомості, акти списання та результати інвентаризацій.

Організація облікової політики щодо основних засобів вимагає від підприємства чіткого визначення критеріїв визнання об'єктів активами, межі між поточними витратами та капітальними інвестиціями, підходів до оцінки при первісному визнанні та по подальшому обліку. Сучасні підходи передбачають деталізацію облікової політики у частині вибору моделі оцінки (модель собівартості або модель переоцінки), методів амортизації, періодичності й методики переоцінки, підходів до тестування на зменшення корисності та порядку документального оформлення модернізації чи реконструкції.

У наукових роботах підкреслюється, що саме чітко сформована облікова політика є інструментом зниження суб'єктивізму при відображенні операцій з основними засобами і базою для послідовності облікових рішень у часі [3].

Питання оцінки основних засобів у сучасних умовах отримує додаткову вагу у зв'язку з волатильністю ринкових цін, інфляційними процесами та посиленням вимог до відображення справедливої вартості. Дослідження щодо впливу застосування МСФЗ на практику обліку переоцінки та зменшення корисності основних засобів показують, що перехід до міжнародних стандартів стимулює суб'єкти господарювання застосовувати професійне судження, залучати незалежних оцінювачів, удосконалювати систему внутрішнього контролю за оцінкою активів та розширювати розкриття в примітках до фінансової звітності.

Водночас досвід зарубіжних компаній засвідчує, що застосування моделі собівартості без регулярних переоцінок може призводити до суттєвих розривів між балансовою та справедливою вартістю, що знижує інформативність звітності для інвесторів [8].

Інноваційним напрямом розвитку є впровадження «інноваційного обліку» основних засобів, що поєднує цифрові інструменти, геоінформаційні системи, RFID-маркування та аналітику великих даних для моніторингу стану та ефективності використання активів у режимі наближеному до реального часу. У сучасних публікаціях акцентується, що такі підходи особливо важливі для капіталомістких галузей, де значна частка основних засобів працює у розподіленій інфраструктурі (аграрний сектор, енергетика, транспорт), а ризики зносу, простоїв та втрат є суттєвими.

Поєднання облікових реєстрів з даними систем технічного моніторингу дає змогу уточнювати строки корисного використання, своєчасно приймати рішення про модернізацію чи списання, точніше прогнозувати майбутні грошові потоки та амортизаційні витрати.

Організація аудиту основних засобів у сучасних умовах базується на ризик-орієнтованому підході, закріпленому у міжнародних стандартах аудиту, та передбачає виокремлення ключових зон ризику: завищення або заниження вартості, неповне відображення об'єктів, помилки в амортизації, некоректне відображення переоцінки, знецінення та вибуття [4].

Вітчизняні й зарубіжні дослідження відзначають, що частка основних засобів у балансі є істотною, а операції з ними – складними, тому для аудитора

критично важливо правильно спланувати процедури, спрямовані на перевірку існування, прав власності, оцінки, повноти й розкриття інформації.

Сучасний аудит передбачає комбінування тестів контролю (перевірка системи затвердження капітальних інвестицій, процедур інвентаризації, порядку ведення реєстрів) та процедур по суті (перерахунок амортизації, аналітичні процедури, вибіркові перевірки документів, інспекція активів) [4].

Значну роль у трансформації аудиту основних засобів відіграє цифровізація аудиторських процедур. Використання комп'ютеризованих засобів аудиту, спеціалізованого програмного забезпечення для аналізу великих масивів облікових даних та інтеграції з обліковими системами підприємств дозволяє аудиторам застосовувати методи суцільної перевірки, виявляти аномалії в нарахуванні амортизації, простежувати логіку змін залишкової вартості та автоматично зв'язувати первинні документи з проведеннями.

Наукові роботи пропонують моделі аудиту необоротних активів із використанням вбудованих контрольних процедур, хмарних рішень та віддаленого доступу до облікових систем, що особливо актуально в умовах дистанційної роботи та розподіленої інфраструктури.

У сучасних публікаціях окрему увагу приділено проблемам забезпечення належної якості аудиту операцій з основними засобами: недостатній рівень стандартизації внутрішніх процедур, слабка формалізація тестів контролю, обмежене використання аналітичних процедур та інструментів оцінки справедливої вартості. Науковці пропонують посилити методичну базу аудиту основних засобів через розробку типових програм перевірки, чек-листів для оцінки ризиків, удосконалення методики застосування професійного судження при аналізі переоцінок та знецінення, а також поглиблення співпраці між аудиторами, оцінювачами та ІТ-фахівцями [4,7].

Важливою тенденцією є інтеграція обліку й аудиту основних засобів у ширшу систему управління підприємством. У роботах сучасних авторів підкреслюється, що інформація про стан, структуру та ефективність використання основних засобів має використовуватися не лише для складання фінансової звітності, а й для стратегічного планування, бюджетування капітальних інвестицій, аналізу доцільності модернізації, управління ризиками простоїв та технічних відмов.

У цьому контексті організація обліку та аудиту основних засобів повинна забезпечувати не лише відповідність стандартам, а й можливість формування управлінської звітності, показників ефективності (ROA, фондівіддача, коефіцієнти завантаження обладнання), сценарного моделювання інвестиційних рішень.

Висновки. Таким чином, сучасні підходи до організації обліку та аудиту основних засобів на підприємствах ґрунтуються на поєднанні вимог національних та міжнародних стандартів, цифровізації облікових та контрольних процедур, розширенні аналітичної складової й ризик-орієнтованого підходу в аудиті. Тенденції розвитку свідчать про перехід від «пасивного» фіксування фактів господарського життя до активного використання інформації

про основні засоби як інструменту забезпечення фінансової стійкості, інвестиційної привабливості та довгострокового розвитку підприємств.

Подальші напрями удосконалення пов'язані з глибшою інтеграцією облікових систем з виробничими та технічними платформами, розширенням застосування моделі справедливої вартості, посиленням взаємодії між обліком, аудитом та управлінням ризиками, а також із розвитком професійних компетентностей бухгалтерів і аудиторів у сфері цифрових технологій, оцінки активів та застосування МСФЗ.

Список використаних джерел

1. Національне положення (стандарт) бухгалтерського обліку 7 «Основні засоби» : наказ МФУ від 27 квіт. 2000 р. № 92. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0288-00#Text>
2. International Accounting Standard 16 «Property, Plant and Equipment». IFRS Foundation, 2021. URL: <https://www.ifrs.org/content/dam/ifrs/publications/pdf-standards/english/2021/issued/part-a/ias-16-property-plant-and-equipment.pdf>
3. Вітер С. А., Гайдучок Т. С., Василенко Т. М. Порівняльний аналіз обліку основних засобів за бухгалтерським та податковим законодавством: проблемні аспекти сучасного періоду. *Інклюзивна економіка*. 2024. № 3(05). С. 20-27.
4. Гайдучок Т. С., Василенко Т. М., Рудніцький А. М. Особливості організації процесу аудиту основних засобів підприємств: сучасні підходи. *Інфраструктура ринку*. 2024. Вип. 80. С. 58-68.
5. Оцінка основних засобів підприємства: вартісні аспекти та знецінення. *Головбух*. 2024. 18 жовтня. URL: <https://buhplatforma.com.ua/article/7102-otsnka-osnovnih-fondv>
6. ACCA. Property, plant and equipment. URL: <https://www.accaglobal.com/gb/en/student/exam-support-resources/fundamentals-exams-study-resources/f7/technical-articles/measure-depreciation1.html>
7. Томчук В. В., Платовський А. М. Комп'ютеризація обліку та аудиту нематеріальних активів із застосуванням ІТ-технологій. *Вчені записки ТНУ ім. В. І. Вернадського. Сер. Економіка і управління*. 2019. Т. 30(69), № 5. С. 138-143.
8. Samson Aluya, Ph.D, Aca, Acti, Edidiong Justine John (2024). Property, Plant and Equipment Measurement and Financial Reporting Quality of Manufacturing Firms in Nigeria. *International Journal of Research and Innovation in Social Science (IJRISS)*, 8(07), 2222-2232. <https://doi.org/10.47772/IJRISS.2024.807174>

АНАЛІЗ АТАК НА БЛОКЧЕЙН-СИСТЕМИ ЕЛЕКТРОННОГО ГОЛОСУВАННЯ

Владислав ПЕРЕДЕР

здобувач магістерського рівня вищої освіти
спеціальності «Комп'ютерні науки»

Науковий керівник – А.В. Лапін, к.е.н., доцент

Вступ. Блокчейн-технології розглядаються як перспективна основа для створення систем електронного голосування, адже вони забезпечують незмінність даних, прозорість процесу та можливість незалежної верифікації результатів. Проте використання блокчейна не гарантує абсолютної безпеки, і сучасні дослідження демонструють вразливості, які можуть бути використані зловмисниками для маніпулювання голосами або порушення цілісності виборчого процесу. Блокчейн-системи голосування залишаються складними технічними комплексами, що поєднують криптографію, консенсусні протоколи та смарт-контракти, тому аналіз атак є ключовим елементом створення надійної інфраструктури.

Сучасні електронні голосування із застосуванням блокчейна використовують різні моделі анонімності, серед яких схеми на основі zero-knowledge proofs, міксингові протоколи або шифрування з подальшим розкриттям. Усі ці механізми по-різному реагують на потенційні атаки, а отже їхній аналіз є важливим для визначення рівня стійкості конкретної системи. Проблематика атак охоплює як рівень мережі, так і рівень смарт-контрактів та логіки голосування, що потребує комплексного дослідження.

Результати дослідження. Одним із ключових типів атак на блокчейн-системи голосування є атака 51%, за якої зловмисник отримує контроль над більшістю обчислювальних потужностей мережі або над часткою валідаторів. У такому випадку можливе переписування історії транзакцій, створення альтернативних блоків або спотворення результатів підрахунку голосів. Відомо, що такі атаки були реалізовані проти декількох криптовалют зі слабким хешрейтом, зокрема Ethereum Classic (2019), де переписування блоків було підтверджено аналітичними звітами компанії Coinbase [1] [2].

Ще одним ризиком є Sybil-атаки, коли зловмисник створює велику кількість фейкових вузлів і отримує непропорційно великий вплив на мережу. У permissionless-мережах така атака може вплинути на маршрутизацію транзакцій або знизити доступність системи. Звіт NIST [2] [2] підкреслює критичність Sybil-атак для відкритих.

Не менш важливою є категорія атак на смарт-контракти, які реалізують логіку електронного голосування. Смарт-контракти відповідають за реєстрацію голосів, перевірку прав виборців і підрахунок результатів, тому будь-які їхні вразливості безпосередньо впливають на коректність виборчого процесу. Систематичний огляд 2024 року [3] [2] класифікує понад 100 типів вразливостей, серед яких некоректні модифікатори доступу, неправильна валідація вхідних даних, переповнення та логічні помилки у функціях підрахунку голосів. Для систем e-voting такі вразливості можуть призвести до подвоєння голосів,

зупинки виборчого процесу або несанкціонованої зміни параметрів голосування. Огляд також демонструє, що навіть сучасні інструменти аналізу покривають не всі категорії помилок, що потребує використання кількох методів аудиту.

Критичною загрозою для блокчейн-систем голосування є й eclipse-атаки, спрямовані на повну ізоляцію вузла від решти мережі. У такій ситуації зловмисник може нав'язати вузлу сфальсифікований стан блокчейна, затримувати або блокувати транзакції чи підмінювати нові блоки. Дослідження Каліфорнійського університету в Берклі підтверджує практичну здійсненність eclipse-атак навіть проти великих мереж за рахунок виснаження таблиць peer-з'єднань або створення контрольованих кластерів IP-адрес [4] [2]. Для голосування це може призвести до введення виборця в оману щодо актуального стану системи, підміни результатів або затримки процедур фіналізації виборів.

Висновки. Аналіз основних типів атак демонструє, що блокчейн-системи електронного голосування потребують ретельного криптографічного та інженерного проєктування на всіх рівнях: від мережевої взаємодії до логіки смарт-контрактів і протоколів анонімності. Жодна блокчейн-платформа не є повністю захищеною від атак 51%, Sybil-втручань, deanonymization або логічних помилок у контрактах, тому безпека повинна забезпечуватися комплексно. Застосування формальних аудитів, стрес-тестів та механізмів підвищення приватності є критично важливим. Блокчейн може стати основою для безпечного голосування лише за умови повного врахування моделей атак та їхнього впливу на систему.

Список використаних джерел

1. Coinbase's perspective on the recent Ethereum Classic (ETC) double spend incidents. 2019. URL: <https://www.coinbase.com/blog/coinbases-perspective-on-the-recent-ethereum-classic-etc-double-spend>
2. NISTIR 8202 Blockchain Technology Overview URL: <https://nvlpubs.nist.gov/nistpubs/ir/2018/NIST.IR.8202.pdf> C. 34-39.
3. Iuliano G., Di Nucci D. Smart Contract Vulnerabilities, Tools, and Benchmarks. 2024. URL: <https://arxiv.org/abs/2412.01719>
4. Berkeley. Eclipse Attacks on Bitcoin Network. URL: <https://eprint.iacr.org/2015/263.pdf> C. 5–12.

МЕТОДИЧНІ ПІДХОДИ ДО АНАЛІЗУ ЕФЕКТИВНОСТІ УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ

Тетяна ВОЙТЕНКО, Юлія МАНГУШЕВА, Діана ДЕБОЙ
здобувачі магістерського рівня вищої освіти
спеціальності «Економіка»

Науковий керівник – Н.В. Валінкевич, д.е.н., професор

Вступ. Сучасні економічні коливання зумовлюють особливу важливість проведення оцінки ефективності функціонування підприємства. Завдяки цьому можна вчасно оцінити наявні ресурси розвитку, проблемні моменти функціонування та потенційні шляхи зміцнення конкурентних позицій. Успішне управління підприємством неможливе без глибокого аналізу його діяльності з урахуванням зовнішніх та внутрішніх факторів. У цьому контексті важливою є розробка науково обґрунтованих методичних підходів до діагностики ефективності підприємства [1, с. 45-49].

Результати досліджень. Ефективність підприємства - це здатність досягати максимальних результатів за мінімальних витрат ресурсів. Вона є інтегральним показником, що характеризує доцільність і результативність господарської діяльності [1, с. 210-215]. Ефективність діяльності підприємства може розглядатися у трьох ключових вимірах: економічному, соціальному та екологічному. Економічна ефективність характеризує здатність підприємства отримувати прибуток і забезпечувати рентабельність, соціальна – відображає рівень задоволеності працівників і клієнтів, а екологічна – свідчить про раціональне використання природних ресурсів та мінімізацію негативного впливу на довкілля [2, с. 301–305]. Комплексне врахування цих складових забезпечує стійкий розвиток підприємства та його конкурентоспроможність у довгостроковій перспективі.

Ключовими чинниками, що впливають на ефективність, є рівень організації виробничих процесів, інноваційна активність, використання сучасних технологій управління, а також якість управлінських рішень. У сучасних умовах глобальної конкуренції важливо не лише досягати короткострокової прибутковості, а й формувати потенціал для сталого зростання. Саме тому оцінювання ефективності повинно поєднувати фінансові та нефінансові показники, що відображають реальний стан розвитку підприємства [1, с. 210–215].

Рівень ефективності визначається через систему показників: продуктивність праці, рентабельність, ліквідність, оборотність активів, інноваційна активність тощо. Наприклад, рентабельність активів (ROA) розраховується за формулою:

$$ROA = (\text{Чистий прибуток} / \text{Загальні активи}) \times 100\%.$$

Мета та завдання діагностики ефективності. Основна мета діагностики своєчасне виявлення загроз, прогнозування перспектив розвитку та підвищення ефективності функціонування. Основними завданнями діагностики є:

- аналіз фінансово-економічних показників;
- діагностика стану виробничих ресурсів;

- виявлення розбіжностей із плановими показниками; передбачення можливих сценаріїв розвитку компанії [2, с. 72-76].

Наприклад, при аналізі продуктивності праці можна застосовувати показник:

Продуктивність праці = Обсяг реалізованої продукції / Середньооблікова чисельність працівників.

Методичні підходи до діагностики ефективності. Існує декілька методичних підходів до діагностики ефективності, серед яких найпоширенішими є:

- Класичний фінансовий аналіз;
- Факторний аналіз [3, с. 56-63];
- SWOT-аналіз;
- Бенчмаркінг;
- Оцінка діяльності підприємства за допомогою збалансованої системи показників [5, р 23-30].

Наприклад, факторний аналіз рентабельності продажів дозволяє виявити вплив змін у доходах і витратах на прибуток [3, с. 56-63]. Якщо в попередньому році рентабельність становила 8%, а в поточному - 10%, можна дослідити, які чинники (зростання цін, зменшення витрат, збільшення обсягів реалізації) вплинули на це покращення.

Застосування збалансованої системи показників дає змогу враховувати як фінансові, так і нефінансові показники, зокрема клієнтську задоволеність, інноваційну активність та якість внутрішніх бізнес-процесів [5, с. 75–80]. Основні етапи діагностики ефективності підприємства Процес діагностики передбачає такі етапи:

1. Збір та обробка інформації;
2. Аналіз показників діяльності;
3. Порівняння з еталонними значеннями;
4. Інтерпретація результатів;
5. Формулювання управлінських висновків і рекомендацій [4, с. 102-109].

Прикладом може слугувати розбір показника поточної ліквідності (Current Ratio):

$\text{Current Ratio} = \text{Оборотні активи} / \text{Поточні зобов'язання}.$

Цей показник вказує на достатній рівень платоспроможності підприємства у короткостроковій перспективі.

Методична основа діагностики ефективності підприємства повинна базуватися на комплексному підході, що враховує специфіку галузі, внутрішні особливості підприємства та динаміку зовнішнього середовища [1, с. 210-215].

Висновки. Застосування сучасних аналітичних засобів дає змогу підвищити вірогідність оцінювання та дієвість управлінських ухвал. В умовах глобальної конкуренції своєчасна та якісна діагностика стає необхідною умовою стабільного функціонування та розвитку підприємства.

В результаті, інтеграція кількісних та якісних підходів, об'єктивне тлумачення даних разом із застосуванням порівняльного аналізу й

прогнозування є запорукою ефективного управління. Системна діагностика дозволяє підприємству не лише реагувати на загрози, а й формувати стратегічні переваги на майбутнє.

Список використаних джерел

1. Бланк І. А. Управління ефективністю підприємства : [монографія]. Київ : Ніка-Центр, 2005. 512 с.
2. Савицька Г. В. Аналіз господарської діяльності підприємства : [навч. посіб.]. Київ : Нове знання, 2007. 640 с.
3. Дюрягін О. М. Факторний аналіз ефективності виробництва : [навч. посіб.]. Київ : КНЕУ, 2010. 298 с.
4. Лапігін Ю. М. Методика комплексної діагностики підприємства : [монографія]. Харків : Інжек, 2004. 347 с.
5. Каплан Р. С., Нортон Д. П. Збалансована система показників. Бостон : Видавництво Гарвардської школи бізнесу, 1996. 322 с.

ІНСТРУМЕНТИ УДОСКОНАЛЕННЯ АНАЛІТИКИ ДАНИХ В УПРАВЛІННІ ЕФЕКТИВНІСТЮ БІЗНЕС-ОРГАНІЗАЦІЙ

Єлизар БОРОВИК

здобувач магістерського рівня вищої освіти
спеціальності «Менеджмент»

Науковий керівник – О.Ф. Присяжнюк, к.е.н., доцент

Вступ. У сучасних умовах зростання рівня конкуренції та викликів зовнішнього середовища, якість та глибина аналітики даних стають одними з ключових факторів удосконалення управління бізнесом. Динамічний розвиток ринкового середовища, зростання обсягів інформації, підвищення вимог до її точності і оперативності при прийнятті управлінських рішень, зумовлюють потребу у використанні переваг цифрових аналітичних інструментів, що надають можливість комплексного підходу до обробки інформації.

Результати дослідження. Дослідженнями доведено, що традиційні методи аналізу діяльності підприємств уже не забезпечують належного рівня оперативності та достовірності, що зумовлює підвищення ризиків збільшення кількості помилок у плануванні, менеджменті запасів та оцінці фінансових результатів діяльності суб'єктів бізнесу. Зважаючи на це, інтеграція сучасних систем обробки даних, таких як ERP, CRM та BI-платформи та ін., стає необхідною умовою ефективного функціонування підприємств у цифровій економіці [1; 2].

Використання сучасних аналітичних інструментів надає змогу автоматизувати збір та підвищити рівень структурування даних, оперативно формувати потрібні звіти, прогнозувати фінансові результати діяльності підприємства та поведінку споживачів, здійснювати оптимізацію товарних запасів, мінімізувати невизначеність і ризики, підвищити рівень результативності діяльності. Такі тенденції підтверджуються і зарубіжними дослідженнями. Так, за даними McKinsey Global Institute, організації, які активно застосовують аналітику даних, збільшують рівень прибутковості та продуктивності праці на 15–25%, що доводить важливість застосування таких інструментів сучасними суб'єктами бізнесу [3].

Практичний приклад ефективності впровадження аналітики даних демонструє дослідження їх застосування у діяльності ТОВ «Від цвяха до даху». До інтеграції ERP-системи підприємство використовувало переважно фрагментовані облікові рішення. Це ускладнювало процес формування точних звітів, призводило до дублювання даних і наявності помилок у плануванні закупівельної діяльності. Після впровадження ERP-системи з CRM-модулем підприємство отримало переваги у контролі запасів, рівня продажів та логістики в режимі реального часу. З управлінської точки зору, це надає змогу сформувати цілісну картину фінансових потоків і своєчасно коригувати операційну діяльність за допомогою прийняття управлінських рішень.

Аналітичні інструменти дозволили скоротити період обороту коштів із 123 до 118 днів, зменшити ризики надлишкових закупівель, підвищити точність прогнозування, удосконалити процес прийняття управлінських рішень завдяки

доступу до актуальної інформації. Оцінка динаміки показників підприємства свідчить про підвищення ефективності його діяльності, що відображено в табл. 1.

Таблиця 1.

**Динаміка ключових показників діяльності ТОВ «Від цвяха до даху»
після удосконалення аналітики даних**

Показник	2022 р.	2024 р.	Відхилення, %
Період обороту оборотних коштів, днів	123	118	-4,1
Коефіцієнт оборотності оборотних коштів	2,97	3,08	+3,7
Рентабельність діяльності, %	17,5	22,2	+26,9
Прибуток, тис. грн	2750	3800	+38,2
Продуктивність праці, тис. грн/особу	370,6	384,2	+3,7

Джерело: складено автором на основі матеріалів ТОВ «Від цвяха до даху»

Висновки. Системне удосконалення аналітики даних забезпечує можливість підприємствам переходу від реактивного до проактивного управління, що сприяє підвищенню прозорості бізнес-процесів, скороченню витрат та створенню передумов для довгострокового стратегічного розвитку. Для торгівельно-логістичного бізнесу застосування сучасних аналітичних інструментів стає необхідною передумовою та елементом успішної адаптації до умов цифрової економіки в умовах зростання рівня конкуренції. Практичний досвід ТОВ «Від цвяха до даху» підтверджує, що цифровізація аналітичних процесів має позитивний вплив на результати діяльності та забезпечує підвищення ефективності управління.

Список використаних джерел

1. Кащена Н., Остапенко, Р., Велієва, В. Бізнес-аналітика як інструмент обробки даних. *Економіка та суспільство*. 2024. (62). <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-62-14>.
2. Присяжнюк, О. Ф., Кравчук, І. І., Буднік, О. М. Роль маркетингу у формуванні системного менеджменту агробізнесу в умовах цифрової трансформації. *Актуальні питання економічних наук*. 2025. (17). <https://doi.org/10.5281/zenodo.17566131>
3. McKinsey Global Institute. *The Age of Analytics: Competing in a Data-Driven World*. 2016. URL: <https://surl.li/zzagqt>.

ПРОГНОЗУВАННЯ ГРОШОВИХ ПОТОКІВ ДЛЯ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ФІНАНСОВОГО МЕНЕДЖМЕНТУ

Богдан МАЦІЄВСЬКИЙ

здобувач магістерського рівня вищої освіти
спеціальності «Фінанси, банківська справа та, страхування»
Науковий керівник – О.М. Віленчук, д.е.н., професор

Вступ. Прогнозування грошових потоків у сучасній парадигмі фінансового менеджменту розглядається як аналітична функція, яка забезпечує здатність підприємства до стійкого розвитку. У науковій літературі поняття «прогнозування грошових потоків» визначається як система методологічних і аналітичних процедур, спрямованих на визначення майбутніх надходжень і виплат коштів із метою оптимізації ліквідності та запобігання кризовим явищам у процесі господарської діяльності [1]. Процес прогнозування грошових потоків не зводиться лише до статистичного екстраполювання тенденцій, а виступає складовою стратегічного управління фінансами, адже ним передбачено інтеграцію аналітичних моделей, системного аналізу ризиків та сценарного моделювання. З позицій сучасних наукових підходів, ефективно прогнозування представлене не лише засобом забезпечення платоспроможності підприємства, але й інструментом стратегічної орієнтації фінансових рішень, що дозволяє передбачити наслідки управлінських дій у часовій перспективі.

Наукові підходи [2] до прогнозування грошових потоків базуються на поєднанні кількісних і якісних методів, що дозволяють досягти комплексного бачення майбутнього фінансового стану підприємства. Зокрема, у працях більшості дослідників підкреслюється необхідність застосування моделей детермінованого та стохастичного прогнозування, в яких відображаються не лише тенденції зміни грошових потоків, а й невизначеність зовнішнього середовища. Кількісні методи, побудовані на основі регресійного, кореляційного та трендового аналізу, забезпечують об'єктивну оцінку динаміки фінансових потоків, тоді як якісні підходи (експертне оцінювання, сценарний аналіз і метод «делфі») дозволяють інтегрувати фактори, що важко піддаються формалізації, але мають значний вплив на фінансову стійкість підприємства. У результаті формування прогнозу грошових потоків набуває характеру системного процесу, спрямованого на узгодження фінансових ресурсів з потребами операційної діяльності підприємства.

Результати дослідження. Наукова концепція прогнозування грошових потоків ґрунтується на ідеї взаємозв'язку між фінансовою рівновагою та управлінськими рішеннями щодо структури активів і джерел фінансування. З позицій системного підходу, прогнозування представлене механізмом забезпечення динамічної відповідності між обсягами і термінами надходжень грошових коштів та їх використанням у процесі реалізації стратегічних цілей. У цьому контексті потрібне визначення часових лагів між формуванням доходів і здійсненням витрат, яке дозволяє виявити можливі розриви ліквідності та завчасно скоригувати фінансову політику підприємства.

Ефективність прогнозування грошових потоків безпосередньо залежить від рівня інформаційного забезпечення, якості фінансового обліку та ступеня інтеграції прогнозних моделей у загальну систему управлінських процесів. На поточному етапі розвитку фінансового менеджменту зростає роль автоматизованих аналітичних систем, які дозволяють моделювати рух грошових потоків у режимі реального часу. Використання таких інструментів підвищує точність прогнозів і мінімізує ризик дефіциту ліквідності.

З позицій сучасного наукового дискурсу [3], прогнозування грошових потоків представлене невід’ємним елементом концепції проактивного фінансового менеджменту, який орієнтується не лише на фіксацію результатів минулої діяльності, а й на формування майбутніх фінансових параметрів розвитку підприємства. Саме через систему прогнозування реалізується зв’язок між аналітичною оцінкою поточного стану, плануванням ресурсів і прийняттям стратегічних управлінських рішень – це дозволяє розглядати прогнозування грошових потоків як інституційну основу фінансової стратегії підприємства, спрямованої на забезпечення довгострокової платоспроможності, підвищення ефективності використання капіталу та створення умов для сталого економічного зростання [3].

Тему прогнозування грошових потоків доцільно розглядати з практичної точки зору на прикладі ПрАТ «Київстар», оскільки це дозволяє оцінити реальні механізми планування та контролю фінансових ресурсів великої телекомунікаційної компанії. Аналіз грошових потоків у компанії допомагає виявленню ефективних методів оптимізації фінансових процесів та підвищенню ліквідності, а практичний підхід дозволяє адаптувати сучасні інструменти прогнозування до специфіки ринку мобільного зв’язку в Україні (табл. 1).

Таблиця 1

Динаміка грошових потоків ПрАТ «Київстар» за 2022–2024 рр.

Показник	2022 р.	2023 р.	2024 р.	Абс. відхилення 2024/2022	Відносне відхилення, %
Дохід від реалізації, грн	30900973	33165048	36639345	5738372	18,6
Собівартість реалізації, грн	13073367	14052407	16033915	2960548	22,6
Адміністративні витрати, грн	2357912	2430110	3828414	1470502	62,4
Витрати на збут, грн	2556755	2468002	2771217	214462	8,4
Фінансові витрати, грн	1226928	1942998	2185670	958742	78,1
Інші операційні витрати, грн	598153	357394	248926	-349227	-58,4
Валовий прибуток, грн	17827606	19112641	20605430	2777824	15,6
Операційний прибуток, грн	12567270	14086853	15099116	2531846	20,1
Чистий прибуток, грн	9516514	10542590	11331462	1814948	19,1
Рентабельність продажів, %	30,8	31,8	30,9	0,1	0,3

Джерело: сформовано автором за даними [4].

Дохід від реалізації свідчить про позитивну динаміку, збільшившись на 18,6 % у порівнянні з 2022 р., що свідчить про ефективне залучення клієнтської бази та розширення обсягів надання телекомунікаційних послуг. Водночас зростання собівартості реалізації на 22,6 % відобразило посилення витратної

частини діяльності й потребує контролю та оптимізації для забезпечення стабільної маржі.

Адміністративні та фінансові витрати компанії зросли значно інтенсивніше, ніж витрати на збут, зокрема, адміністративні витрати збільшилися на 62,4 %, а фінансові – на 78,1 %, що частково пояснюється зростанням операційної активності та кредитних зобов'язань. Інші операційні витрати зменшилися на 58,4 % і підтвердили певну ефективність у скороченні непередбачених витрат та оптимізації операційної діяльності.

Валовий та операційний прибуток продемонстрували позитивну динаміку – відповідно 15,6 % і 20,1 %, що підтверджує загальну ефективність основної діяльності компанії та здатність забезпечувати стабільний фінансовий результат. Чистий прибуток за період зріс на 19,1 %, продемонструвавши здатність компанії утримувати прибутковість навіть за умов зростання витрат. Рентабельність продажів залишилася практично незмінною (0,3 % приросту), що вказує на збереження стабільної прибутковості компанії від основної діяльності. Така стабільність підтвердила правильне балансування доходів і витрат ПрАТ «Київстар», а проведений аналіз грошових потоків дозволив відмітити позитивну динаміку фінансового стану та ефективність управління фінансовими ресурсами компанії.

Висновки. З огляду на вище представлені дані, варто відмітити, що прогнозування грошових потоків для ПрАТ «Київстар» слугує основою підвищення ефективності фінансового менеджменту, адже дозволяє компанії планувати доходи та витрати з урахуванням сезонних коливань та змін на ринку телекомунікацій. Основними шляхами підвищення ефективності буде оптимізація структури витрат, контроль за собівартістю реалізації та адміністративними витратами, а також раціональне управління фінансовими ресурсами для забезпечення своєчасного покриття зобов'язань.

Додатково, застосування прогнозних моделей дасть змогу виявляти потенційні фінансові ризики, ефективно розподіляти ресурси між операційною та інвестиційною діяльністю та приймати стратегічні рішення щодо інноваційних проектів. Для ПрАТ «Київстар» це забезпечить стабільний чистий прибуток, підтримку рентабельності продажів і довгострокову фінансову стійкість на конкурентному ринку.

Список використаних джерел.

1. Гриліцька А. Оцінка та оптимізація управління грошовими потоками. *Сталий розвиток економіки*. 2025. Вип. № (2 (53)). С. 619-626.
2. Бойко Н. В., Турпак Т. Г., Назаренко Я. Я. Аналіз грошових потоків транспортних підприємств: проблемно-прагматичний підхід. *Modern Economics*. 2021. № 28(2021). С. 13-21.
3. Мулик Т. Методичні підходи до аналізу грошових потоків підприємства. *Економіка та суспільство*. 2022. № 39.
4. ПрАТ «Київстар». URL: <https://kyivstar.ua>

УДОСКОНАЛЕННЯ ОБЛІКУ ДОХОДІВ І ВИТРАТ АГРОПІДПРИЄМСТВ У КОНТЕКСТІ ІННОВАЦІЙНОГО РОЗВИТКУ ТА ЦИФРОВІЗАЦІЇ

Роман МАКАРЕВИЧ, Людмила КОВАЛЕНКО

*здобувачі магістерського рівня вищої освіти
спеціальності «Облік та оподаткування»*

Науковий керівник – Т.С. Гайдучок, к.е.н., доцент

Вступ. Аграрний сектор стоїть перед викликами підвищеної волатильності ринків, змін клімату, потреби в оптимізації ресурсів та посилення прозорості фінансових потоків. Водночас цифрові технології (ERP-системи, хмарні бухгалтерські рішення, IoT, блокчейн, аналітика великих даних) відкривають можливості для трансформації обліку та управління фінансами агропідприємств. За висновками міжнародних досліджень, цифровізація може підвищити продуктивність та стійкість сектору, однак її впровадження супроводжується значними бар'єрами – інфраструктурними, кадровими та регуляторними.

У той же час, як показують дослідження, впровадження таких технологій обмежується значними бар'єрами: «впровадження цифрових рішень стримує недостатній рівень технічної інфраструктури, дефіцит цифрових навичок і регуляторні виклики» [1].

Результати дослідження. Міжнародні звіти OECD і FAO виокремлюють цифрові сервіси й платформи як ключовий чинник модернізації сільського господарства, зауважуючи при цьому неоднорідність впровадження за типами виробництва та країнами. Для країн Європи та ЦС-А цифрові практики оформлення обліку й управлінської звітності формуються як набір кращих практик та конкретних інструментів [2].

В Україні зростає кількість наукових праць, що досліджують цифровізацію обліку в аграрному секторі: як показують останні публікації, цифрові рішення вже використовуються для автоматизації первинного обліку, інтеграції з агрономічними платформами та підвищення оперативності управлінської інформації, але питання уніфікації методик, адаптації до воєнних/кризових умов та захисту даних залишаються відкритими [3].

У контексті тенденцій цифрової трансформації аграрного обліку важливо враховувати, що практичне впровадження інновацій супроводжується не лише появою нових інструментів та можливостей, а й низкою системних викликів. Незважаючи на зростання наукових досліджень та активне поширення сучасних цифрових рішень, аграрні підприємства – особливо малі та середні – продовжують стикатися з низкою стримувальних факторів, які уповільнюють ефективну інтеграцію технологій у сферу бухгалтерського та управлінського обліку [4]. Ці бар'єри мають комплексний характер, охоплюючи як інфраструктурні та регуляторні аспекти, так і кадрові, фінансові та безпекові ризики. Саме тому в даному дослідженні доцільно окреслити ключові проблеми та бар'єри, що формують реальну картину цифровізації агросектору (рис. 1).

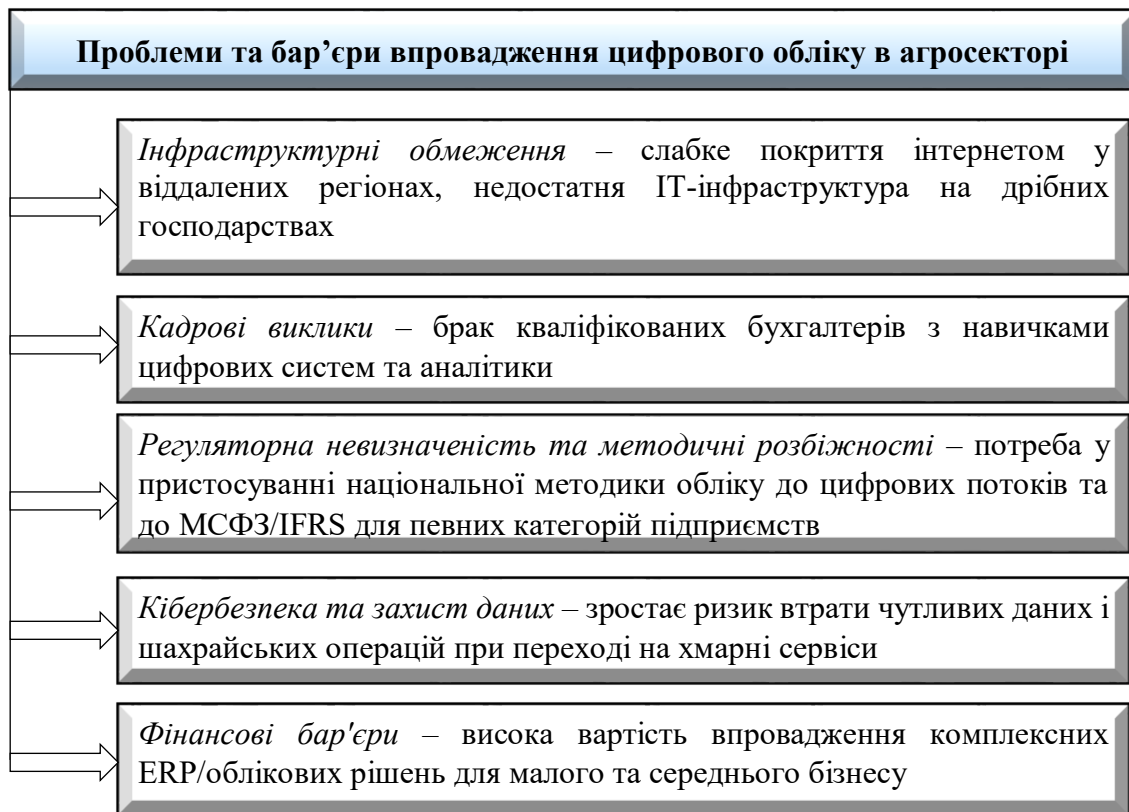


Рис. 1. Елементи механізму функціонування ринку державних облігацій

Джерело: сформовано авторами

Узагальнюючи, можна зазначити, що цифровізація аграрного обліку відкриває значний потенціал для підвищення ефективності управління, проте її розвиток стримується комплексом інфраструктурних, кадрових, фінансових та регуляторних бар'єрів. Подолання цих викликів потребує скоординованих дій держави, бізнесу та освітнього середовища, що забезпечить сталий перехід галузі до сучасних цифрових стандартів.

Виявлені бар'єри дозволяють окреслити сучасний стан цифровізації аграрного обліку та визначити ключові напрями підвищення ефективності облікових процесів на підприємствах. Виходячи з наявних викликів та потреб галузі, доцільно сформулювати принципи удосконалення обліку доходів і витрат в умовах цифровізації, що забезпечать системність, прозорість і технологічну стійкість облікової інформації.

Одним із ключових напрямів трансформації облікової системи аграрних підприємств є впровадження принципів, що забезпечують технологічну стійкість, оперативність і прозорість формування даних про доходи та витрати. Ці принципи охоплюють структурні, технічні, аналітичні та управлінські аспекти роботи облікових служб і дозволяють адаптувати систему обліку до вимог цифрової економіки.

1. Модульність та інтегрованість. Сучасні інформаційні системи повинні мати модульну архітектуру, що забезпечує покриття всіх ключових ділянок обліку підприємства: від первинного документування операцій та складського

обліку до управлінського аналізу доходів і витрат. Модульність дозволяє впроваджувати окремі компоненти поступово, залежно від потреб та фінансових можливостей підприємства. Інтегрованість забезпечує безперервність і узгодженість даних, оскільки облікові модулі повинні автоматично обмінюватися інформацією з агрономічними платформами, системами точного землеробства, CRM-рішеннями та банківськими сервісами. Такий підхід мінімізує ручні операції та забезпечує уніфіковану інформаційну базу для ухвалення управлінських рішень.

2. Автоматизація обробки первинних документів. Застосування технологій OCR (розпізнавання тексту), мобільного збору даних з поля, електронного документообігу та цифрових форм первинних документів сприяє зменшенню ризику помилок і пришвидшує формування облікової інформації. Автоматизація дозволяє усунути дублювання даних, зменшити навантаження на бухгалтерію та забезпечити оперативний доступ до первинних документів у будь-який момент. Для аграрних підприємств це особливо важливо, адже облік часто пов'язаний із сезонними піками навантаження та великою кількістю розрізнених джерел даних – виробничих підрозділів, складів, техніки, підрядників. Цифровізація первинного рівня забезпечує основу для якісного управлінського обліку доходів і витрат.

3. Аналітика в режимі реального часу. Впровадження BI-інструментів і систем аналітики в реальному часі відкриває можливості для швидкого реагування на зміни у виробничих процесах та фінансових показниках. У контексті управління доходами та витратами такі інструменти дозволяють оперативно відслідковувати маржинальність окремих культур, оцінювати собівартість товарної продукції, визначати ефективність використання ресурсів, аналізувати відхилення від планових показників. Візуалізовані аналітичні панелі сприяють прийняттю обґрунтованих рішень і формуванню стратегії оптимізації витрат та підвищення прибутковості.

4. Відповідність стандартам і прозорість. Удосконалення обліку доходів і витрат вимагає приведення внутрішніх методик до вимог МСФЗ або національних стандартів, що забезпечує порівнюваність фінансової інформації та підвищує довіру зовнішніх користувачів. Прозорість процедур визнання доходів і витрат, чітка регламентація методів оцінки, облікова політика, побудована на принципах відкритості та послідовності, сприяють зменшенню ризиків суб'єктивності та формуванню якісної інформаційної бази для управління. У цифровому середовищі стандартизованість дозволяє уникати розбіжностей між автоматизованими обліковими процесами та нормативними вимогами.

5. Безпека та резервування. Поширення хмарних рішень та електронного зберігання документів підвищує актуальність питань кібербезпеки. Забезпечення цілісності та захищеності облікової інформації передбачає впровадження політик доступу, автентифікації користувачів, шифрування даних, систем багаторівневого резервного копіювання, а також гібридних рішень, що поєднують локальні та хмарні інфраструктури. Для аграрних підприємств, які

працюють з великими масивами чутливої інформації (дані про земельний банк, урожайність, фінансові операції), надійність інформаційної інфраструктури є критичним чинником безперервності бізнес-процесів.

Реалізація принципів удосконалення обліку доходів і витрат вимагає конкретних практичних дій на рівні агропідприємства. Впровадження цифрових рішень потребує системного підходу, який охоплює аналіз поточних процесів, тестування нових технологій, інтеграцію з виробничими системами, навчання персоналу та контроль результатів. Такий підхід дозволяє перевести стратегічні принципи в реальні дії та забезпечити ефективність облікових процедур у сучасних умовах.

Виходячи з визначених принципів удосконалення обліку доходів і витрат, наступним етапом стає конкретизація практичних дій на рівні агропідприємства. Для досягнення ефективності цифровізації необхідно розробити покрокову стратегію впровадження, яка дозволяє послідовно оцінити поточні процеси, протестувати нові технології, інтегрувати їх з виробничими системами, підготувати персонал і забезпечити контроль результатів. На основі такого системного підходу можна окреслити практичні кроки реалізації цифрового обліку доходів і витрат:

1. Аудит поточних процесів. Першим кроком є оцінка існуючих облікових процесів для визначення етапів, які потребують оптимізації або автоматизації. Особлива увага приділяється трудомістким та схильним до помилок операціям, наприклад інвентаризації сировини та розподілу загальновиробничих витрат. Такий аналіз дозволяє виділити пріоритетні напрямки модернізації обліку та зменшити ризики неточності даних.

2. Пілотний проєкт. Наступним етапом є впровадження міні-ERP або хмарної бухгалтерської платформи в окремому підрозділі або фермерському господарстві. Пілотний проєкт дозволяє протестувати систему в реальних умовах, оцінити її ефективність, зручність для користувачів та швидкість обробки даних перед масштабним впровадженням на всьому підприємстві.

3. Інтеграція з агротехнічними системами. Для підвищення точності обліку та управлінської аналітики дані з систем точного землеробства, таких як yield maps або IoT-датчики, повинні автоматично використовуватися при калькулюванні собівартості виробництва. Така інтеграція забезпечує зменшення ручної праці, підвищення прозорості процесів та швидке отримання аналітичної інформації для прийняття управлінських рішень.

4. Підготовка кадрів. Ключовим елементом цифрової трансформації є навчання бухгалтерів і керівників. Освітні модулі мають охоплювати роботу з ВІ-системами, хмарними сервісами та основами кібергігієни. Підвищення кваліфікації персоналу сприяє ефективному використанню цифрових інструментів та мінімізації помилок у процесі обліку.

5. Контроль та масштабування. Після завершення пілотного проєкту оцінюється ефективність впроваджених рішень за допомогою KPI, таких як скорочення часу на закриття облікового періоду, підвищення точності калькуляцій та зниження кількості помилок. На основі цих показників система

розширюється на всі підрозділи підприємства, що забезпечує комплексну цифровізацію обліку доходів і витрат.

Таким чином, послідовне впровадження практичних кроків дозволяє перевести стратегічні принципи цифровізації обліку доходів і витрат у конкретні результати на рівні підприємства. Проведення аудиту поточних процесів допомагає визначити пріоритети модернізації та зменшити ризики неточності даних, тоді як пілотне тестування нових технологій дає змогу оцінити їх ефективність у реальних умовах і внести необхідні корективи перед масштабним впровадженням. Інтеграція з агротехнічними системами забезпечує точний облік ресурсів і собівартості продукції, а навчання персоналу гарантує правильне використання цифрових інструментів та мінімізацію помилок. Завдяки системі контролю та масштабуванню впроваджених рішень забезпечується стабільність облікової системи, підвищується точність управлінської інформації та створюється база для ефективного планування витрат, оптимізації ресурсів і підвищення прибутковості агропідприємства.

Висновки. Цифровізація обліку доходів і витрат в агропідприємствах є не просто сучасним трендом, а істотною необхідністю для підвищення ефективності та стійкості сектору. Для успішної трансформації необхідно поєднати інфраструктурні інвестиції, системну підготовку персоналу, адаптацію регуляторних та методичних підходів і поступове впровадження модульних цифрових рішень. Реалізація пілотних проєктів, підтримка з боку держави та міжнародних програм – у вигляді кредитних ліній, грантів і технічної допомоги – значно прискорює процес адаптації і забезпечує масштабованість рішень. Такий комплексний підхід створює передумови для стабільного розвитку аграрних підприємств, підвищення прозорості та ефективності управлінських рішень і формування конкурентоспроможного і технологічно сучасного агросектору.

Список використаних джерел

1. Згурська О., Корчинська О., Рубель К., Кубів С., Тарасюк А., Головченко О. Цифровізація національного агропромислового комплексу: нові виклики, реалії та перспективи. *Financial and Credit Activity Problems of Theory and Practice*. 2022. № 6(47). С. 388–399. <https://doi.org/10.55643/fcaptp.6.47.2022.3929>
2. The digitalisation of agriculture / OECD. – Paris: OECD Publishing, 2022. URL: <https://www.oecd.org> (дата звернення: 20.11.2025)
3. Potryvaieva N., Dubinina M., Cheban Yu., Syrtseva S., Luhova O. (2024). Digitalisation of accounting of agricultural enterprises: National and international experience. *Ukrainian Black Sea Region Agrarian Science*, 28(4), 41-53. doi: 10.56407/bs.agrarian/4.2024.41.
4. Івашко Т. В., Гайдучок Т. С. Модернізація управлінського обліку витрат у рослинництві : виклики та стратегії розвитку. *Наука сьогодення: від досліджень до стратегічних рішень* : матеріали VI Міжнар. студ. наук. конф. (м. Чернігів, 10 трав., 2024 р.). Вінниця : ТОВ «УКРЛОГОС Груп», 2024. С. 28-30.

**ОРГАНІЗАЦІЯ ВИРОБНИЦТВА МІКРОЗЕЛЕНІ
ЯК ПРОЄКТ ОЗДОРОВЛЕННЯ ТА РЕАБІЛІТАЦІЇ***Вікторія ВЕСЕЛОВА, Марина АТЕРКІВСЬКА**здобувачі бакалаврського рівня вищої освіти**спеціальності «Підприємництво та торгівля»**Науковий керівник – М.Ф. Плотнікова, к.е.н., доцент*

Вступ. У сучасному світі, де тренд на здоровий спосіб життя та екологічність набирає обертів, визначаючи споживчі переваги, ідея бізнесу з вирощуванням мікрозелені набуває особливої актуальності. Цей стартап не про виробництво, а про інноваційний підхід до харчування, яке відповідає запиту суспільства на натуральні та корисні продукти. Позитивним трендом сучасної України спостерігається перевага споживчого попиту на якісну вітчизняну свіжу зелень, що знижує залежність від імпоротної логістики та тривалих ланцюгів транспортування. Вирощування мікрозелені локально дозволяє швидко, без застосування пестицидів сприяти розв'язанню продовольчої проблеми та гарантувати максимальну харчову цінність, забезпечуючи споживачів свіжим і корисним продуктом. Мікрозелень наразі визнана одним із найперспективніших сегментів агропродукції, що безпосередньо пов'язано з активним розвитком світового тренду на здорове харчування (ЗОЖ) та зростанням популярності урбан-фермерства внаслідок росту попиту на екологічно чисту продукцію з року в рік.

Результати дослідження. Мікрозелень – це молоді паростки овочів і трав, які є справжнім консервантом вітамінів та джерелом енергії. Їх перевага полягає у високій харчовій цінності та надзвичайно короткому циклі росту (7–10 днів), що забезпечує швидку окупність та стабільне постачання свіжої продукції. Технологічно бізнес є гнучким та масштабованим. Вирощування відбувається в теплицях, що дає змогу цілорічної завантаженості виробничих потужностей. Реалізація охоплює широкий спектр каналів від HoReCa (ресторани, кафе та інші заклади громадського харчування) до супермаркетів, зоомагазинів, косметології тощо. Стартап з виробництва та реалізації мікрозелені поєднує екологічну відповідальність, інноваційність та високу економічну ефективність. Він є прикладом сучасного агробізнесу, який має перспективу розвитку в Україні, задовольняючи попит на якісне та здорове харчування (рис. 1).

Ідея стартапу полягає у створенні міні-ферми з вирощування мікрозелені ветеранами ЗСУ та членами їх сімей (як масштабований проєкт, що реалізується за умовами франчайзі) в теплицях для подальшої реалізації в закладах харчування та комерційних підприємствах з метою задоволення потреб суспільства, швидкого постачання на місцевий ринок свіжої продукції. Перевагами проєкту є швидка окупність (2–3 місяці), достатньо високий попит, короткий цикл вирощування (5–12 днів), невелика площа необхідна для започаткування справи, екологічність, гнучкість, масштабованість, соціальний ефект. Додатковими видами діяльності з реалізації стартапу стануть вирощування супутньої продукції, пакування, брендування, продаж та доставка

клієнтам. Одним з каналів реалізації є продаж за підпискою (за передплатою), доставка до свята, на корпоративи, кейтеринг, майстер-класи для дітей, проведення екоуроків на базі теплиць.



Рис. 1. Вирощування та споживання мікрозелені як складова процесу реабілітації ветеранів та членів їх сімей

Джерело: власні дослідження на основі [1–4].

Головну проблему, яку розв'язує запропонований стартап є цілорічне забезпечення населення вітамінами та мікроелементами через споживання свіжих та корисних продуктів, популяризація здорового харчування та здорового способу життя, екологічність виробництва, створення нових робочих місць, підтримка та розвиток малого й середнього бізнесу, розвиток міського фермерства, можливість кооперації (за напрямками діяльності) та інтеграції (в межах громади або спільноти), зменшення імпортозалежності, в тому числі через доступні ціни для населення, підтримка вітчизняного товаровиробника через виробництво та споживання локальних продуктів.

Доступність за споживчими характеристиками й технологічним процесом вирощування робить цей проєкт привабливим для широкого кола осіб, навіть людей з обмеженою мобільністю (відповідне облаштування робочого простору або допомога з боку оточуючих забезпечують ефективну реалізацію проєкту (табл. 1).

Таблиця 1

Цільова аудиторія бізнесу з вирощування мікрозелені

Цільовий сегмент	Представники цільової аудиторії		
B2B	Ресторани, кафе, бари, кейтерингові компанії.	Магазини здорового харчування, еко-лавки, фермерські ринки.	Супермаркети та локальні мережі.
B2C	Люди, які дотримуються здорового харчування.	Родини, які хочуть отримувати свіжі продукти напряму від виробника.	Вегани, спортсмени, прихильники органічного харчування.
Освітній компонент	Школи, університети, дитячі гуртки, агрошколи.	Новачки, які хочуть запустити власну мікроферму.	Професіонали, які розширюють власний бізнес, формують кооперативи та інші інтегровані структури

Джерело: власні дослідження на основі [1–4].

Виробництво стає екологічним майданчиком, освітньо-просвітницьким простором, який покращує атмосферу, вологість повітря та збагачує його киснем, що теж має оздоровчий ефект.

Пріоритетним споживчим сегментом розглядаємо довгострокові контракти із закладами HoReCa (мережа ресторанів, кафе та готелів), продуктові магазини, супермаркети, косметологічні центри, лабораторії, зоомагазини, а також прямі продажі через магазини та населенню, яке дотримується здорового харчування (фітотоняшки, спортсмени), в тому числі через онлайн замовлення у інтернет-магазині. Додаткова програма лояльності для постійних клієнтів заохочуватиме їх збільшувати обсяги закупок. Основні партнерами у сфері виробництва є постачальники насіння та субстратів, дистриб'ютори, масштабні споживачі, місцеві інвестори та грантові програми. Наш ринок широкий та різноманітний, що знижує ризики і дає можливість швидкого масштабування. Очікувані джерела доходу будуть формуватися через продаж мікрозелені оптом та в роздріб (порційні упаковки, готові мікси, преміум-продукція для HoReCa), абонементні поставки (щотижневі або щомісячні доставки для ресторанів та приватних клієнтів), продаж наборів для вирощування вдома (набори «Grow at Home», подарункові комплекти), навчальні продукти (онлайн-курси, майстер-класи, консультації для нових фермерів, екоподії та екскурсії до теплиці), співпраця з локальними магазинами та брендами. Диверсифікація доходів робить бізнес стійким і рентабельним навіть на ранніх етапах.

Висновки. Ціннісна пропозиція на кшталт поставки свіжої екологічної мікрозелені, вирощена без пестицидів, доставка наборів «З ферми до столу» для споживання, продаж наборів «Grow at Home» сприяє цілорічному задоволенню організму людини у вітамінах та мікроелементах через споживання корисних свіжих смачних продуктів в умовах домашнього вирощування чи для для споживчого сегменту. Наш стартап – це не лише про вирощування зелені. Це про здорове харчування, екологічний підхід, розвиток місцевого виробництва, нові робочі місця та формування сучасної культури міського фермерства. Ми створюємо якісний локальний продукт, який корисний для людей, вигідний для бізнесу та безпечний для довкілля.

Список використаних джерел

1. Фінансова підтримка для суб'єктів підприємницької діяльності засновниками (а для фермерських господарств просто членами) яких є учасники/ветерани війни (АТО, ООС), члени їх сімей, а також члени сімей загиблих воїнів. URL: <https://loda.gov.ua/services/programs/91225>

2. Співфінансування від Програми АГРО на впровадження агротехнологічних інновацій. URL: <https://www.prostir.ua/?grants=prohrama-ahro-nadast-spivfinansuvannya-na-vprovadzhennya-ahrotehnolohichnyh-innovatsij-u-pererobtsi-posluhah-i-zroshenni>

3. 20 тисяч гривень відшкодування за придбані товари для бізнесу. Для ветеранів, ветеранок, їхніх родин та родичів загиблих захисників. URL: <https://veteranfund.com.ua/projects/20000-2/>

4. Допомога Японії Україні. URL: https://www.ua.emb-japan.go.jp/itpr_uk/ua_oda.html

ОБЛІК ГОТОВОЇ ПРОДУКЦІЇ ЯК СКЛАДОВА СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ВИРОБНИЦТВОМ У ХАРЧОВІЙ ПРОМИСЛОВОСТІ

Владислав КУЗНЕЦОВ

*здобувач бакалаврського рівня вищої освіти
спеціальності «Облік та оподаткування»*

Артем МЕДУХА

*здобувач магістерського рівня вищої освіти
спеціальності «Облік та оподаткування»*

Науковий керівник – Т.С. Гайдучок, к.е.н., доцент

Вступ. Облік готової продукції на підприємствах харчової промисловості є не лише елементом фінансової звітності, а й ключовою складовою системи управління виробництвом. Від того, наскільки коректно, своєчасно й аналітично організований обліковий процес, залежить можливість керівництва оперативно реагувати на зміни попиту, контролювати витрати, оптимізувати виробничі запаси та мінімізувати втрати від псування чи надлишкового накопичення продукції. Для харчової промисловості, яка характеризується високою часткою продукції, що швидко втрачає споживчі властивості, складними рецептами, значною питомою вагою логістичних витрат та жорсткими вимогами до якості, правильна організація обліку готової продукції набуває стратегічного значення.

Результати дослідження. За міжнародними стандартами фінансової звітності готова продукція є частиною запасів, що класифікуються як активи, утримувані для продажу в ході звичайної діяльності, або такі, що перебувають у процесі виробництва з метою подальшого продажу. Відповідно до МСБО (IAS) 2 «Запаси» запаси, включно з готовою продукцією, оцінюються за найменшою з двох величин: собівартістю та чистою вартістю реалізації; до собівартості включаються витрати на придбання, переробку й інші витрати, понесені для доведення запасів до їх поточного місцезнаходження та стану [1]. Українська система бухгалтерського обліку загалом гармонізована з цими підходами: Національне положення (стандарт) бухгалтерського обліку 9 «Запаси» також передбачає оцінку запасів (у тому числі готової продукції) за первісною вартістю та подальшу оцінку за найменшою з двох величин – первісною вартістю та чистою вартістю реалізації, що узгоджується з вимогами IAS 2.

Наукові дослідження доводять, що проблематика оцінки готової продукції залишається однією з найактуальніших у сучасному обліку. Зокрема, Ю. Гороховець та К. Джеріна акцентують на суперечностях, пов'язаних із вибором методів оцінки та відображенням наслідків переоцінки готової продукції у фінансовій звітності, що безпосередньо впливає на показники собівартості реалізованої продукції та фінансового результату підприємства [2]. Для харчової промисловості ці питання загострюються через швидкий обіг запасів, значні коливання цін на сировину й енергоносії, а також через необхідність урахування втрат маси, природного убутку, браку та повернень.

Організація обліку готової продукції в харчовій промисловості базується на поєднанні складського (оперативного) й бухгалтерського обліку. На рахунок 26 «Готова продукція» обліковується вартість виробів, що пройшли всі стадії

технологічного процесу, відповідають вимогам стандартів або технічних умов і здані на склад. Аналітичний облік ведеться у розрізі номенклатурних номерів, видів, рецептів, сортів, пакувальних одиниць, що дозволяє пов'язати бухгалтерську інформацію з технологічними картами, нормами витрат сировини та даними системи контролю якості. У навчальних та наукових джерелах, присвячених обліку за видами економічної діяльності, підкреслюється необхідність деталізації аналітичного обліку готової продукції за ознаками, що мають значення саме для управління виробничим процесом: за каналами збуту, строками придатності, категоріями якості тощо [3].

Особливістю харчової промисловості є залежність кінцевої якості готової продукції та її собівартості від точності дотримання рецептур, режимів термічної обробки, умов зберігання та транспортування. Тому облік готової продукції в цій галузі повинен відображати не лише кількісні й вартісні показники, а й якісні характеристики, строк придатності, наявність сертифікації. Це вимагає розширення аналітичних ознак у облікових регістрах, використання маркування партій, серій та застосування сучасних інформаційних технологій для відстеження руху продукції «від цеху до споживача».

Важливе місце у системі управління виробництвом посідає вибір методу оцінки вибуття готової продукції: за ідентифікованою собівартістю, за методом ФІФО або за середньозваженою собівартістю. МСБО 2 прямо регламентує можливість використання методів ФІФО та середньозваженої собівартості, забороняючи застосування методу ЛІФО, оскільки він спотворює відображення запасів у балансі та результатів діяльності у звіті про прибутки та збитки [1]. Для харчових підприємств, де швидкість обігу та строк придатності мають критичне значення, метод ФІФО часто є економічно обґрунтованішим, оскільки корелює з логікою фізичного руху запасів: першими реалізуються найбільш «старі» партії продукції, що знижує ризик прострочення. Водночас застосування середньозваженої собівартості спрощує облікові процедури й підвищує стабільність показників собівартості, що може бути доцільним при великій номенклатурі продукції та значній варіативності цін на сировину.

У сучасній науковій і практичній літературі з менеджменту запасів підкреслюється, що готова продукція розглядається як завершений результат виробничого циклу, який повинен бути належним чином відображений у фінансовому обліку, а також проаналізований з позицій ефективності операційної діяльності. Зарубіжні дослідження з управління запасами наголошують, що готова продукція є ключовою складовою балансів виробничих компаній, а показники її вартості, оборотності й рівня покриття попиту безпосередньо впливають на рентабельність і ліквідність бізнесу; розробляються формули для розрахунку запасів готової продукції, включаючи показники початкового та кінцевого залишку, вартості виробленої продукції та собівартості реалізованих товарів, що широко застосовуються в управлінському обліку [4].

Для підприємств харчової промисловості використання таких показників дозволяє поєднувати фінансові й технологічні параметри, визначаючи оптимальний рівень запасів з урахуванням сезонності сировини, коливань

споживчого попиту та логістичних обмежень.

Облік готової продукції тісно пов'язаний із системою контролю витрат і калькулювання собівартості в харчовому виробництві. У дослідженнях з управлінського обліку для food manufacturing підкреслюється значення точного розподілу прямих і непрямих витрат між видами продукції, особливо за наявності супутньої продукції, переробки відходів, втрат та технологічних відхилень [5].

Інформація про собівартість одиниці готової продукції використовується для формування цінової політики, оцінки рентабельності окремих товарних позицій, прийняття рішень щодо виведення чи запуску нових видів продукції. Таким чином, облік готової продукції виступає не лише «дзеркалом» завершених виробничих процесів, а й інструментом управління продуктивним портфелем і конкурентоспроможністю підприємства.

Цифровізація виробництва та логістики істотно змінює вимоги до організації обліку готової продукції. Сучасні інформаційні системи (ERP, WMS, MES) забезпечують інтеграцію даних про рух готової продукції на всіх етапах ланцюга створення вартості – від виходу з виробничої лінії до відвантаження торговельним мережам або кінцевим споживачам. Зарубіжні джерела щодо управління запасами готової продукції наголошують, що використання автоматизованих систем дозволяє підвищити точність обліку, прискорити інвентаризацію, зменшити ризик помилок персоналу, а також сформувати аналітичні звіти про оборотність та структуру запасів у розрізі клієнтів, каналів збуту й регіонів [6]. Для харчових підприємств, де важливими є контроль температурних режимів, термінів придатності, маркування й сертифікації продукції, такі системи стають необхідною умовою побудови ефективної системи управлінського обліку.

З позицій управління виробництвом облік готової продукції виконує низку важливих функцій. По-перше, інформаційна функція – формування достовірних даних про обсяги випуску, залишки на складах, собівартість та продажні ціни, що необхідні для оперативного планування виробництва, складання бюджетів збуту й формування фінансових планів. По-друге, контрольна функція – забезпечення контролю за збереженням готової продукції, відповідністю її кількості й якості даним первинних документів і технологічним вимогам, виявлення нестач, надлишків, браку. По-третє, аналітична функція – формування показників ефективності використання виробничих ресурсів: оборотності запасів, тривалості операційного циклу, питомих витрат на одиницю продукції тощо. Саме через реалізацію цих функцій облік готової продукції стає невід'ємною частиною системи управління виробництвом у харчовій промисловості, забезпечуючи зв'язок між виробничими, логістичними та фінансовими рішеннями.

Серед основних напрямів удосконалення обліку готової продукції на підприємствах харчової промисловості можна виділити: розширення аналітичного обліку за партіями, строками придатності, категоріями якості й каналами збуту; впровадження інтегрованих інформаційних систем, що

об'єднують дані виробництва, складу, збуту та фінансового обліку; застосування сучасних методів калькулювання (activity-based costing, target costing) для точнішого розподілу накладних витрат між видами продукції; посилення зв'язку між обліком готової продукції та системами управління якістю (НАССР, ISO 22000), що дозволяє відстежувати ланцюжок руху продукції та оперативно реагувати на відхилення. Реалізація цих заходів сприятиме підвищенню прозорості облікової інформації, зміцненню фінансової стійкості підприємств і формуванню стійких конкурентних переваг на ринку харчової продукції.

Висновки. Отже, облік готової продукції як складова системи управління виробництвом у харчовій промисловості виходить далеко за межі традиційного уявлення про «фіксацію залишків на складі». Він трансформується в комплексний інструмент, що поєднує регламентацію нормативно-правової бази, методологію оцінки запасів, організацію первинного та аналітичного обліку, інтеграцію з цифровими системами та використання отриманої інформації для прийняття управлінських рішень. У сучасних умовах нестабільності ринків, зростання вимог до якості та безпечності харчових продуктів, а також посилення конкуренції саме якісно організований облік готової продукції стає одним з ключових чинників ефективного функціонування підприємств харчової промисловості.

Список використаних джерел

1. International Accounting Standard 2 «Inventories». IFRS Foundation, 2022. URL: <https://www.ifrs.org/content/dam/ifrs/publications/pdf-standards/english/2022/issued/part-a/ias-2-inventories.pdf?bypass=on>
2. Гороховець Ю. А., Джеріна К. С. Бухгалтерський облік готової продукції та проблемні аспекти її оцінки. *Бізнес Інформ*. 2024. №10. С. 339–345. <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2024-10-339-345>
3. Облік за видами економічної діяльності : навч. посіб. / О. В. Фоміна, С. Я. Король, О. Г. Задніпровський та ін. Київ : Київ. нац. торг.-екон. ун-т, 2021. 388 с.
4. Гайдучок Т. С., Вітер С. А., Абрамова І. В. Сучасні підходи до оцінки запасів за національними та міжнародними стандартами в системі управління оборотними активами підприємства. *Проблеми сучасних трансформацій. Сер. Економіка та управління*. 2024. № 14. <https://doi.org/10.54929/2786-5738-2024-14-09-02>
5. How Poor Cost Accounting Is Killing Your Profits & What Top Food Processors Do Differently. URL: https://foodtech.folio3.com/blog/cost-accounting-for-food-manufacturing/?utm_source=chatgpt.com&nowprocket=1
6. Finished Goods Inventory Management: Best Practices and Insights. ePROMIS, 21.10.2024. URL: <https://epromis.com/topics/finished-goods-inventory-management-best-practices-and-insights>

АНАЛІЗ ДИНАМІКИ ВИДАТКІВ ДЕРЖАВНОГО БЮДЖЕТУ НА ОХОРОНУ ЗДОРОВ'Я В УКРАЇНІ

Олександр ГУБЕЦЬКИЙ

здобувач магістерського рівня вищої освіти

Науковий керівник – Л.І. Симоненко, к.е.н., доцент

Вступ. Охорона здоров'я є фундаментальною соціальною функцією держави, що відображає загальний соціально-економічний розвиток та якість життя в країні. Уряд забезпечує права громадян на охорону здоров'я, фінансуючи основні медичні, реабілітаційні та фармацевтичні послуги, як це передбачено законом. В Україні основною метою фінансування охорони здоров'я є підтримка мережі медичних закладів, які надають високоякісні послуги з акцентом на профілактику та раннє виявлення захворювань.

Метою дослідження є проведення аналізу фінансування охорони здоров'я в Україні шляхом оцінки динаміку основних показників впродовж 2018-2024 рр.

Результати дослідження. Система фінансування охорони здоров'я — це складна структура, яка відповідає за збір, розподіл та використання коштів для задоволення медичних потреб населення. Для ефективного функціонування цієї системи необхідне стає фінансування, яке забезпечить доступність та якість медичного обслуговування для всіх громадян. Підтримка цього балансу має вирішальне значення для загальної ефективності та справедливості надання медичної допомоги. Система фінансування охорони здоров'я передбачає збір коштів з різних джерел, зокрема державного бюджету, обов'язкового медичного страхування, добровільного медичного страхування та інших внесків.

Фінансування охорони здоров'я з державного бюджету має такі переваги: пропонує високий рівень охоплення населення безкоштовними медичними послугами, гарантуючи, що більша частина населення має доступ до необхідної допомоги; також є найбільш економічно ефективною порівняно з іншими моделями, забезпечуючи більшу ефективність у вирішенні ключових стратегічних питань охорони здоров'я. Крім того, цей підхід підвищує стійкість системи охорони здоров'я, збільшуючи частку витрат, що покриваються державними джерелами.

Головним недоліком є те, що система фінансування охорони здоров'я значною мірою залежить від економічної ситуації, що робить її вразливою до фінансових коливань. Поширеність черг на медичні послуги зумовлена, головним чином, одноканальним розподілом бюджету, що обмежує розподіл ресурсів. Крім того, монополія державних медичних закладів та недостатній захист прав споживачів сприяють низькій якості медичних послуг та зниженню задоволеності пацієнтів.

З метою проведення аналізу фінансування охорони здоров'я в Україні розглянемо показники динаміки державних видатків за 2018-2024 рр. (табл. 1).

Таблиця 1

Видатки державного бюджету України на охорону здоров'я за 2018-2024 рр.

Роки	Сума видатків, млрд. грн	У % до всіх видатків	Абсолютна зміна, млрд. грн		Темп зростання		Темп приросту, %	
			базис.	ланц.	базис.	ланц.	базис.	ланц.
2018	22,6	2,3	-	-	-	-	-	-
2019	38,6	3,6	15,9	15,9	1,705	1,705	70,5	70,5
2020	124,9	9,7	102,3	86,4	5,523	3,240	452,3	224,0
2021	170,5	11,4	147,9	45,6	7,539	1,365	653,9	36,5
2022	184,3	6,8	161,6	13,8	8,147	1,081	714,7	8,1
2023	179,3	4,5	156,6	-5,0	7,926	0,973	692,6	-2,7
2024	201,4	4,5	178,8	22,2	8,906	1,124	790,6	12,4

Джерело: розраховано за даними [1-7]

Аналіз динаміки державних видатків на охорону здоров'я в Україні свідчить про те, що починаючи з 2018 до 2022 рр. спостерігалася тенденція їхнього щорічного збільшення в абсолютному виразі. Особливо відчутно це помітно у 2020 році в умовах ковідної пандемії, коли фінансування охорони здоров'я порівняно попереднього року зросло на 86,4 млрд. грн чи в 3,2 рази. З початком війни витрати державного бюджету на охорону здоров'я в 2023 році зменшилися порівняно попереднього року на 5 млрд. грн чи на 2,7%, що стало наслідком війни в країні та зміною пріоритетів фінансування у напрямку обороноздатності країни, щоб гідно протистояти у боротьбі з країною-агресором. Вже наступного року видатки на медичну сферу знову збільшилися. В 2024 році державні видатки на охорону здоров'я були рівні 201,4 млрд. грн, що перевищує рівень за 2018 рік на 177,8 млрд. грн чи в 8,9 рази і більше рівня 2023 року на 22,2 млрд. грн чи 12,4%.

Впродовж 2018-2019 рр. частки видатків на охорону здоров'я у бюджеті України рівні 2,3% та 3,6%. У 2020 році частка видатків на охорону здоров'я у державному бюджеті України сягає позначки 9,7 %, а у 2021 році –11,4 %, що безпосередньо пов'язано з фінансуванням заходів, спрямованих на подолання ковідної пандемії. у 2022 році, який ознаменувався військовим вторгненням РФ, видатки зменшилися до 6,8%, а в 2023 та 2024 рр. до 4,5%.

Дані щодо питомої ваги видатків на охорону здоров'я у ВВП наведено в табл. 2.

Таблиця 2

Питома вага видатків на охорону здоров'я у ВВП

Показник	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024
ВВП (номінальний), млрд грн	3558,7	3974,6	4194,1	5459,6	5191	6537,8	7658,7
Видатки державного бюджету на медицину бюджету, млрд грн	22,6	38,5	124,9	170,5	184,3	179,3	201,4
Питома вага видатків на охорону здоров'я у ВВП, %	0,6	1,0	3,0	3,1	3,6	2,7	2,6

Джерело: розраховано за даними [1-8]

Фінансування сфери охорони здоров'я в Україні Перспективними планами розвитку вбачалося на рівні 5% ВВП. Проте сьогоденні реалії свідчать в 2024 році про показник 2,6 %, а це свідчить про значне відставання за рівнем фінансування медичної галузі порівняно з розвиненими країнами світу. Наприклад, Німеччина фінансує медицину на рівні 11,7 % ВВП, Великобританія – 9,4%, США – 17,2%, Франція – 11,5%, Канада – 10,4 [9]. Тобто якісна й ефективна система охорони здоров'я – це дороге задоволення, яке, нажаль, Україна (а точніше платники податків) в умовах війни в Україні дозволити собі не може.

Висновки. Головним викликом сьогодення є відновлення системи охорони здоров'я, яка значною мірою залежить від належної фінансової підтримки. Військові дії призвели до економічного спаду, що, у свою чергу, спричинило зміну фінансування медицини з державного бюджету. З 2018 по 2022 рік в Україні спостерігалось стабільне зростання державних витрат на охорону здоров'я, зі значним зростанням у 2020 році через ковідну пандемію, коли фінансування потроїлося порівняно з попереднім роком. Однак у 2023 році витрати на охорону здоров'я скоротилися на 2,7% внаслідок війни та зміни пріоритетів уряду в бік національної оборони. Незважаючи на цю невдачу, витрати на охорону здоров'я відновилися у 2024 році, досягнувши 201,4 млрд гривень, що майже в дев'ять разів більше, ніж у 2018 році, та на 12,4% більше, ніж у 2023 році. Чинна система фінансування охорони здоров'я в нашій країні є недостатньою та покриває лише 40-50% фактичних потреб.

Список використаних джерел

1. Видатки державного бюджету України у 2018 р. URL: <https://index.minfin.com.ua/ua/finance/budget/gov/expense/2018/>
2. Видатки державного бюджету України у 2019 р. URL: <https://index.minfin.com.ua/ua/finance/budget/gov/expense/2019/>
3. Видатки державного бюджету України у 2020 р. URL: <https://index.minfin.com.ua/ua/finance/budget/gov/expense/2020/>
4. Видатки державного бюджету України у 2021 р. URL: <https://index.minfin.com.ua/ua/finance/budget/gov/expense/2021/>
5. Видатки державного бюджету України у 2022 р. URL: <https://index.minfin.com.ua/ua/finance/budget/gov/expense/2022/>
6. Видатки державного бюджету України у 2023 р. URL: <https://index.minfin.com.ua/ua/finance/budget/gov/expense/2023/>
7. Видатки державного бюджету України у 2024 р. URL: <https://index.minfin.com.ua/ua/finance/budget/gov/expense/2024/>
8. Номінальний ВВП України з 2002 по 2025 рр. URL: <https://index.minfin.com.ua/ua/economy/gdp/>
9. Шелєміна, Н. (2023). Особливості фінансування системи охорони здоров'я: вітчизняний та закордонний досвід. *Економіка та суспільство*. 2023 №53. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-53-80>

ОРГАНІЗАЦІЯ ОБЛІКУ ТОВАРНИХ ЗАПАСІВ У ТОРГІВЕЛЬНОМУ ПІДПРИЄМСТВІ

Сергій СУПРУНЕНКО

здобувач магістерського рівня вищої освіти
спеціальності «Облік і оподаткування»

Науковий керівник – Н.М. Малюга, д.е.н., професор

Вступ. Облік товарних запасів відіграє ключову роль у системі бухгалтерського обліку будь-якого підприємства. Від того, наскільки якісно, своєчасно та повно він організований, залежить точність фінансових показників, ефективність управління матеріальними ресурсами та прибутковість торговельної діяльності.

Результати дослідження. Торгівельне підприємство – це самостійний суб'єкт господарювання, основною метою діяльності якого є закупівля, зберігання та продаж товарів, а також надання супутніх послуг. Його функціонування спрямоване на отримання прибутку та задоволення потреб споживачів [1].

Завдяки ефективній системі обліку підприємство може своєчасно отримувати достовірну інформацію про рух товарних запасів, що сприяє прийняттю обґрунтованих управлінських рішень. Основні функції зображені на рис. 1.

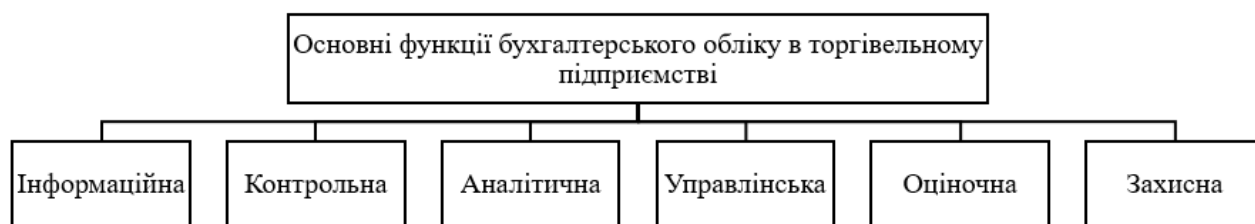


Рис.1. Основні функції бухгалтерського обліку в торговельному підприємстві

Інформаційна функція бухгалтерського обліку забезпечує управлінський персонал достовірними відомостями про стан активів, зобов'язань та фінансових результатів діяльності підприємства, що є основою для прийняття обґрунтованих управлінських рішень. Контрольна та захисна функції спрямовані на підтримання фінансової дисципліни, збереження майна підприємства та попередження можливих порушень чи зловживань. Водночас аналітична, оціночна й регулююча функції дають змогу визначати ефективність господарської діяльності, прогнозувати доходи і витрати, а також підвищувати прибутковість торговельного підприємства.

Організація бухгалтерського обліку товарів на підприємстві має відповідати певним вимогам. Насамперед, облік повинен бути всебічним, тобто охоплювати усі операції, що стосуються руху товарів. Крім того, він має здійснюватися безперервно, із постійним і своєчасним відображенням змін у запасах. Важливо також, щоб ведення обліку відповідало нормативним вимогам, було правильно оформлене та узгоджене з чинними положеннями бухгалтерського і податкового законодавства [3].

У системі бухгалтерського обліку кожен субрахунок виконує окрему функцію, що дозволяє підприємству точно фіксувати рух товарів і активів. Субрахунок 281 використовується для обліку товарів, які зберігаються на складах або оптових базах, що дає змогу контролювати запаси та забезпечувати своєчасне постачання до торговельних точок. Субрахунок 282 призначений для фіксації продукції, яка вже знаходиться у місцях продажу, що дозволяє відстежувати зміни в асортименті та аналізувати динаміку реалізації. Субрахунок 283 відображає товари, передані іншим суб'єктам господарювання для продажу за договорами комісії без переходу права власності, забезпечуючи правильне відображення активів підприємства. Субрахунок 284 узагальнює інформацію про тару, яка використовується для транспортування або зберігання товарів, а також порожню тару, вартість якої визначається за середніми цінами згідно з внутрішніми нормативами. Субрахунок 285 застосовується при обліку товарів за роздрібними цінами, фіксуючи різницю між закупівельною та продажною вартістю: збільшення відображається за кредитом, а зменшення — за дебетом. Нарешті, субрахунок 286 використовується для обліку необоротних активів та груп вибуття, утримуваних для продажу відповідно до вимог П(С)БО 27, що дозволяє коректно відображати підготовлені до реалізації активи у фінансовій звітності. Усі ці субрахунки разом формують цілісну систему обліку, яка сприяє ефективному управлінню ресурсами підприємства [4].

Зростання ефективності обліку товарних запасів на підприємстві досягається через впорядкування вихідних документів, інтенсивне застосування єдиних стандартизованих зразків, збільшення ступеня автоматизації інформаційних та облікових процедур, а також дотримання суворих правил, які регламентують приймання, зберігання та продаж товарів.

Висновки. Підсумовуючи, облік товарів є важливим елементом фінансово-господарської діяльності, від якого залежить точність звітності та ефективність управління запасами. Раціонально організований облік забезпечує контроль за рухом товарів і достовірність фінансових показників. Особливо рахунок 28 «Товари» відіграє ключову роль у відображенні руху товарно-матеріальних цінностей, сприяючи систематизації даних і запобіганню втратам. Ефективна організація обліку підвищує прозорість діяльності та фінансову стабільність підприємства.

Список використаних джерел

1. Валінкевич Н., Коценко М. Особливості функціонування торговельного підприємництва в умовах сучасних викликів. *Економіка та суспільство*. (63).2024. <https://surl.li/wwqxfq> (дата звернення: 14.10.2025).
2. Глава 23. Особливості обліку товарів у роздрібній торгівлі FactorAcademy. FactorAcademy. URL: <https://surl.li/cqknwx> (дата звернення: 14.10.2025).
3. Облік товарів в роздрібній торгівлі. ЮК. Основний закон. URL: <https://surl.li/pjegtt> (дата звернення: 14.10.2025).
4. Рахунок 28 (281, 282, 283, 284, 285, 286) Товари. Бухоблік в Україні: Бухгалтерський і податковий облік. URL: <https://surl.li/ndmgir> (дата звернення: 14.10.2025).

ЕКСПОРТНИЙ ПОТЕНЦІАЛ ПІДПРИЄМСТВ ЛІСОПЕРЕРОБНОЇ ПРОМИСЛОВОСТІ УКРАЇНИ

Володимир ДМИТРУК

здобувач магістерського рівня вищої освіти
спеціальності «Менеджмент»

Науковий керівник – В.Є. Данкевич, д.е.н, професор

Вступ. Деревообробна промисловість посідає вагоме місце в структурі національної економіки. Завдяки значним площам лісу, вигідному географічному розташуванню та сформованим виробничим традиціям, галузь відіграє важливу роль у забезпеченні внутрішніх потреб та формуванні експортного потенціалу країни. Сучасні тенденції розвитку світової економіки, зокрема зростання попиту на екологічно орієнтовані матеріали, підсилюють стратегічне значення деревообробного комплексу для України, адже продукція на основі деревини є відновлюваною, технологічно гнучкою та конкурентоспроможною на міжнародних ринках. З огляду на це, дослідження перспектив розвитку потенціалу деревообробної промисловості є актуальним і потребує комплексного аналізу. Це дозволить окреслити ключові напрями удосконалення управлінським механізмів у галузі у контексті сталого розвитку та стандартів європейського ринку.

Результати досліджень. Основою розвитку експортного потенціалу деревообробної промисловості України формують її значні площі лісових ресурсів, що є джерелом сировинної деревини. Україна посідає 10-те місце в Європі за площею лісів (9,6 млн га) та 6-те – за обсягами запасів деревини (2,3 млрд м³). Рівень лісистості території країни є нерівномірним: найбільш залісненими є Закарпатська область (51 %), Івано-Франківська (41 %), Рівненська (36 %) та Житомирська (33 %). Натомість у Миколаївській, Херсонській та Запорізькій областях частка лісів не перевищує 5 % [3].

Наразі функціонування лісогосподарського комплексу України ускладнюється наслідками повномасштабного воєнного вторгнення. Зокрема лісовий фонд країни втратив насадження на площі понад 300 тис га внаслідок лісових пожеж від бойових дій. В сукупності з іншими кризовими чинниками це сповільнило процеси лісовідновлення та лісозаготівлі. Результатом скорочення площ рубок стало зниження фізичних обсягів реалізації продукції. При цьому вартість реалізованої продукції на внутрішньому ринку зросла (вдвічі), внаслідок суттєвого підвищення цін.

Потужна сировинна база та стабільний попит на природну деревину й вироби з неї стали важливими чинниками активного розвитку деревообробної промисловості в Україні. Водночас галузь зіткнулася з суттєвими труднощами спричиненими повномасштабним вторгненням рф, що значно ускладнили її функціонування. В перші роки війни значна частина підприємств закрилися, частина – скоротили обсяги діяльності (табл. 1).

Таблиця 1

**Основні показники діяльності підприємств
деревообробної промисловості України**

Показник	2020 р.	2021 р.	2022 р.	2023 р.	2024 р.	2024 р. до 2020 р., %
Кількість підприємств, од	14583	13111	11269	11947	11534	79,1
Кількість зайнятих, тис. осіб	69775	69291	58674	55286	52927	75,9
Вироблено продукції, млн грн	55546,3	81620,3	67534,3	76632,9	82836,5	149,1

Джерело: за даними [5]

У структурі деревообробних підприємств переважають підприємства, спеціалізовані на лісопильному виробництві (38 %), виробництві виробів з деревини (19 %), виробництві дерев'яних будівельних конструкцій (18%) (рис. 1). Цікавим є факт не співпадіння територіальної концентрації підприємств лісового господарства і лісопереробних підприємств. Найбільше підприємств деревообробної промисловості функціонують на території Київської (16 %), Житомирської та Львівської (по 8 %), Івано-Франківської (7 %) областей [4].

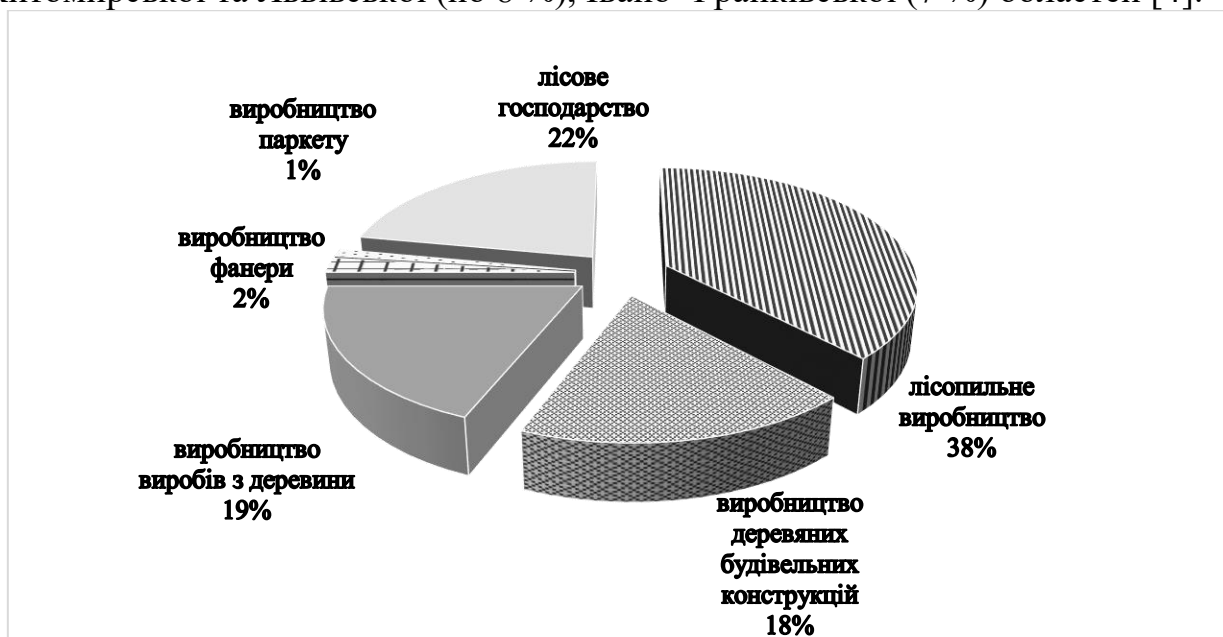


Рис. 1. Структура кількості деревообробних підприємств за спеціалізацією у 2023 р., %

Джерело: побудовано за даними [4]

Під впливом ринкової кон'юнктури, структура підприємств деревообробної промисловості за вартістю реалізованої продукції значно відрізняється. Виробництво виробів з деревини забезпечує 34,4 % вартості реалізованої продукції галузі, 10,4 % – лісопильне і стругальне виробництво [4].

В умовах ринкової економіки визначальним чинником розвитку галузі та реалізації її експортного потенціалу є кон'юнктура світового ринку. Світовий

ринок деревини та виробів з неї останніми роками є нестабільним через зростання цін та значні коливання попиту зі сторони основних імпортерів. У сегменті пиломатеріалів основними експортерами у світі є Китай (11,7 % світового експорту або 15,7 млрд дол. США), Канада (10 % або 13,3 млрд дол. США), Німеччина (8,17 % або 10,8 млрд дол. США), США (7,13 % або 9,5 млрд дол. США), Австрія (4,1 % або 5,47 млрд дол. США). Водночас основну частку світового імпорту забезпечують США (16,5 % або 24 млрд дол. США), Китай (12,3 % або 18 млрд дол. США), Японія (6,84 % 9,96 млрд дол. США), Німеччина (6,35 % або 9,25 млрд дол. США), Великобританія (5,63 % або 8,2 млрд дол. США) та Італія (4,27 % або 6,22 млрд дол. США) [1, 2].

Україна не займає вагомих позицій на світовому ринку продукції лісопереробки, хоча мала позитивні тенденції розвитку експортного потенціалу галузі до 2021 р. включно (рис. 2). З 2022 р. вартість експорту має стійку тенденцію до зниження а її частка у загальній валютній експортній виручці скоротилася у 2024 р. 3,52 %.

Основними імпортерами продукції деревообробки з України у 2024 р. були Польща (302,3 млн дол. США), Румунія (122,3 млн дол. США), Німеччина (119,8 млн дол. США), Туреччина (96,5 млн дол. США) і Молдова (78,7 млн дол. США). Польща, Румунія і Німеччина сумарно забезпечили 44 % вартості експорту продукції деревообробки.

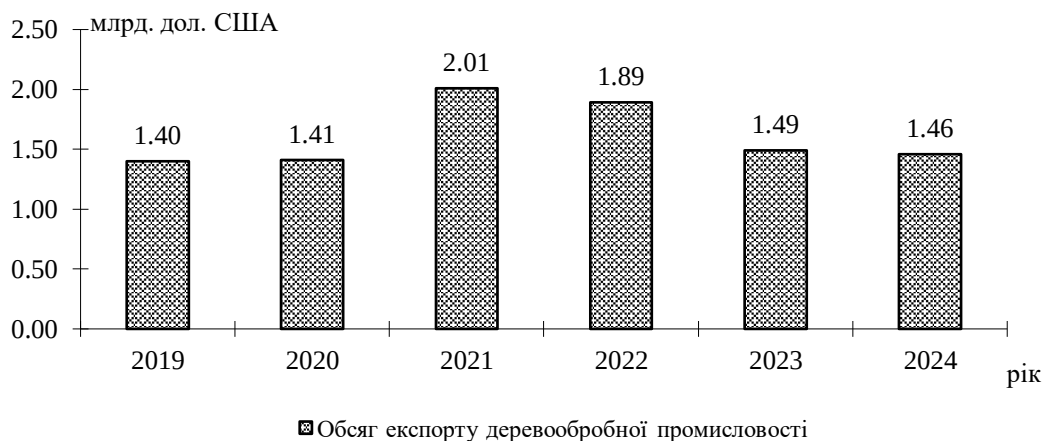


Рис. 1. Динаміка вартості експорту продукції деревообробки з України, млрд дол. США

Джерело: побудовано за даними [4]

Висновки. Українські експортери деревообробної продукції на закордонних ринках стикаються з високим конкурентним тиском та транскордонними економічними та країновими бар'єрами на зразок міжнародних чи національних стандартів. Відповідно для завоювання та утримання конкурентних позицій на світовому ринку деревообробним підприємствам необхідно забезпечувати відповідність міжнародним стандартам якості та екологічності, розвивати продукцію з високою доданою вартістю, інвестувати в сучасні технології та цифровізацію, формувати надійні логістичні ланцюги, підтримувати прозорість і стабільність поставок, посилювати брендинг та

комунікацію, адаптувати продукцію до вимог конкретних регіональних ринків, а також вибудовувати довгострокові партнерства й ефективний сервіс. Сукупність цих чинників підвищує конкурентоспроможність підприємств, сприяє зміцненню їхнього міжнародного іміджу та забезпечує сталу присутність на глобальному ринку.

Список використаних джерел

1. Top 20 Largest Timber Exporting Countries in the World. 2023. Global Wood. URL: <https://surl.li/vudurg>
2. Trend Economy. Wood and articles of wood; wood charcoal. Imports and Exports 2023. URL: <https://surli.cc/watvph>
3. Загальна характеристика лісів України. 2025. Державне агентство лісових ресурсів України. URL: <https://forest.gov.ua/napryamki-diyalnosti/lisi-ukrayini/zagalna-harakteristika-lisiv-ukrayini>
4. Інвестиційні можливості деревообробної промисловості України. 2023. Ukraine Invest. URL: <https://surl.li/eabskx>
5. Офіційний сайт державної служби статистики України. 2024. URL: <https://www.ukrstat.gov.ua/>

КОНКУРЕНТНИЙ ПОТЕНЦІАЛ АГРАРНИХ ПІДПРИЄМСТВ УКРАЇНИ НА СВІТОВОМУ РИНКУ

Андрій КОЛОСІВСЬКИЙ

здобувач магістерського рівня вищої освіти
спеціальності «Менеджмент»

Науковий керівник – О.А. Прокопчук, к.е.н., доцент

Вступ. У сучасних умовах глобалізації аграрні підприємства стикаються з посиленням конкуренції та зростаючими вимогами до якості, безпеки й інноваційності продукції. Для України, яка є одним зі світових лідерів у виробництві та експорті сільськогосподарських товарів, формування стійких конкурентних переваг стає не просто бажаним, а життєво необхідним елементом розвитку. Вихід на міжнародні ринки вимагає від аграріїв здатності адаптуватися до динамічних умов, впроваджувати сучасні технології та забезпечувати високу додану вартість продукції. Саме тому питання зміцнення конкурентоспроможності українських агропідприємств набуває стратегічного значення та визначає їхню роль у глобальній аграрній економіці.

Результати дослідження. Основу конкурентного потенціалу підприємств формує їх спроможність виробляти продукцію за кількістю і якістю відповідно до запитів ринку, що потребує наявності необхідної сировинної бази. Основою виробничого потенціалу аграрних підприємств формує сільськогосподарське виробництво. В Україні обсяги виробництва продукції сільського господарства не мають стійких тенденцій і є чутливими до кризових процесів в економіці країни. Відповідно індекси виробництва були нижчими 100 у 2020 р. (вплив кризи Covid), 2022 р. – початок повномасштабної війни, 2024 – накопичений вплив наслідків воєнних дій в країні (табл. 1).

Таблиця 1

Індекс виробництва продукції сільського господарства України

Рік	Продукція сільського господарства в цілому	Продукція рослинництва	Продукція тваринництва
2015	95,2	94,8	96,4
2016	106,3	109,0	97,2
2017	97,8	97,1	100,3
2018	108,2	110,1	101,2
2019	101,4	101,7	100,1
2020	89,9	88,0	97,6
2021	116,4	122,3	95,1
2022	74,7	71,8	88,2
2023	111,1	113,9	100,4
2024	96,6	95,7	100,3

Джерело: за даними [1]

При цьому зростання попиту та ринкових цін стало чинником збільшення вартості реалізованої продукції сільського господарства на внутрішньому ринку (рис. 1).

-

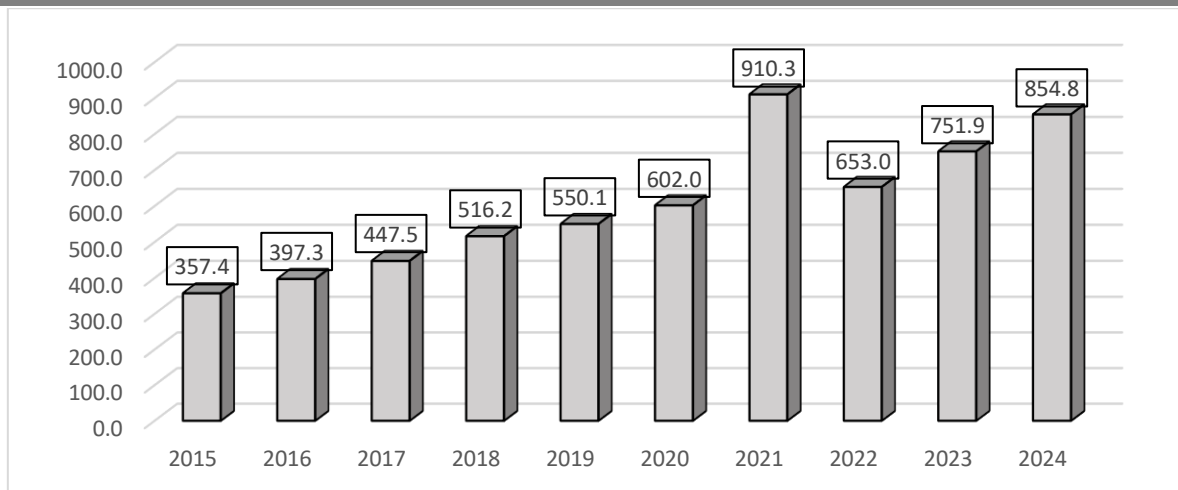


Рис. 1. Динаміка вартості реалізованої продукції сільського господарства, млрд грн

Джерело: за даними [1]

Аграрне виробництво України наразі не лише забезпечує вагомому частку ВВП країни, а і є джерелом валютних надходжень та лівовою складовою її експортного потенціалу. Незважаючи на негативний вплив наслідків воєнних дій, Україна поступово відновлює обсяги експорту аграрної продукції і зміцнює свої конкурентні позиції на окремих сегментах світового ринку (рис. 2). Зокрема у 2024 р. було експортовано продукції на суму 24,7 млрд дол. США, що на 5,5 % більше відносно 2022 р.



Рис. 2. Динаміка вартості експорту аграрної продукції, млн дол. США

Джерело: за даними [1]

Основну частку аграрного експорту з України становлять жири рослинні і тваринні, кукурудза, пшениця, залишки та відходи харчової промисловості (рис. 3). У географічній структурі аграрного експорту України переважають поставки в Румунію, Туреччину, Польщу, Китай та Іспанія [3]. В межах ЄС зростає частка аграрного експорту в країни східної Європи.



Рис. 3. Товарна структура експорту аграрної продукції з України, 2024 р., %

Джерело: за даними [2]

Визначення перспективних сегментів світового ринку для українських аграріїв стане можливими за умови врахування рівня конкурентного тиску зі сторони основних агентів (експортерів та імпортерів), що задають тенденції ринкової кон'юнктури (табл. 2).

Таблиця 2

Конкурента мапа світового ринку аграрної продукції

Позиція	Експортери-лідери		Позиція	Імпортери-лідери	
	Країна	Спеціалізація		Країна	Спеціалізація
1.	США	соя, кукурудза, пшениця, м'ясо, молочні продукти	1.	Китай	соеві боби, зернові, м'ясо, молочні продукти
2.	Бразилія	соя, кукурудза, м'ясо, цукор, кава	2.	США	фрукти, овочі, зернові
3.	Нідерланди	овочі, квіти, м'ясо, молочні продукти	3.	Німеччина	готові харчові продукти, кондитерка, молочні продукти
4.	Китай	фрукти, овочі, чай, морепродукти	4.	Нідерланди	масла та жири, садово-парникова продукція (овочі, квіти)
5.	Німеччина	зернові, м'ясо, молочні продукти, пиво	5.	Великобританія	зерно, фрукти, молочні продукти, напої
6.	Франція	зернові, вино, сири	6.	Франція	олійні, зернові
7.	Канада	зернові, бобові, м'ясо, молочні продукти	7.	Японія	зернові, м'ясо, комбікорми
8.	Індія	рис, спеції, фрукти	8.	Італія	фрукти, овочі, олійні
9.	росія	зернові	9.	Іспанія	тропічні фрукти, овочі, зернові, олії
10.	Туреччина	фрукти, овочі	10.	Бельгія	продукти харчової промисловості

Джерело: побудовано за даними [4]

Відповідно до мапи основними конкурентами України при реалізації зернових культур є США, Бразилія, росія, Німеччина і Франція; сої – США і Бразилія. Перспективними ринками для експорту олії і надалі є країни ЄС.

Висновки. Узагальнюючи можна стверджувати, що Україна зможе витримувати зростаючий конкурентний тиск на світовому ринку аграрної продукції за умови поєднання стратегічного оновлення галузі з підвищенням її ефективності та стійкості. Ключовими напрямками мають стати інвестиції в інновації та технології, розвиток переробної промисловості, підвищення якості продукції та запровадження міжнародних стандартів безпечності. Важливим є також формування сильних логістичних рішень і розширення доступу українських агровиробників до глобальних ринків через диверсифікацію експортних напрямків. Водночас держава має забезпечити стабільне регуляторне середовище, підтримувати малих і середніх виробників, сприяти впровадженню сучасних екологічних підходів та зміцнювати репутацію України як надійного постачальника якісної аграрної продукції. Сукупність цих кроків дозволить не лише адаптуватися до викликів глобальної конкуренції, а й зміцнити позиції України як одного з ключових гравців світового аграрного ринку.

Список використаних джерел

1. Офіційний сайт державної служби статистики України. 2024. URL: <https://www.ukrstat.gov.ua/>
2. Офіційний сайт державної митної служби України. 2025. URL: <https://customs.gov.ua/>
3. Tetyana Zinchuk, Nataliia Kutsmus, Oksana Prokopchuk, Oleksandr Kovalchuk, Tetiana Usiuk Ukraine's competitive position in international agricultural markets: Overcoming challenges and prospects. *Scientific Horizons*. 2025. Vol. 28, No. 7. Pp. 188-199. DOI: 10.48077/scihor7.2025.188, URL: <https://sciencehorizon.com.ua/uk/journals/tom-28-7-2025>
4. FAO. 2024. Trade of agricultural commodities 2010–2023. FAOSTAT Analytical Briefs, No. 98. Rome. URL: <https://surl.li/opiegb>

ОЦІНКА ФІНАНСОВОГО СТАНУ ПРАТ «БІОМЕДСКЛО»*Олександра МАКАРЕНКО**здобувачка магістерського рівня вищої освіти
Науковий керівник – Н.М. Куцмус, д.е.н., професор*

Вступ. Сучасна діяльність підприємств вимагає ефективного управління фінансовими ресурсами, що забезпечує їх стабільність, конкурентоспроможність і розвиток. Одним із головних інструментів оцінки результатів фінансово-господарської діяльності є аналіз фінансового стану, який дозволяє виявити сильні та слабкі сторони підприємства, оцінити рівень його платоспроможності, ліквідності та прибутковості.

В умовах зростання конкуренції та нестабільності економічного середовища підприємства, зокрема ПрАТ «Біомедскло», стикаються з необхідністю своєчасного виявлення фінансових ризиків і пошуку шляхів підвищення ефективності управління. Тому проведення аналізу фінансового стану ПрАТ «Біомедскло» є важливим для обґрунтування управлінських рішень, спрямованих на забезпечення його сталого розвитку. Так, метою роботи є дослідження фінансового стану ПрАТ «Біомедскло» за допомогою показників економічної діяльності підприємства.

Результати досліджень. Фінансовий стан – це узагальнюючий показник, що відображає результати функціонування всіх складових фінансової системи підприємства. Його формування зумовлюється сукупністю внутрішніх і зовнішніх факторів та визначається системою показників, що характеризують ефективність використання фінансових ресурсів, рівень платоспроможності, ліквідності та прибутковості [1]. Тобто фінансовий стан підприємства відображає його здатність забезпечувати стабільне фінансування виробничої діяльності, виконувати зобов'язання перед контрагентами та здійснювати подальший розвиток. Сприятливий фінансовий стан є запорукою сталого розвитку компанії, тоді як його погіршення може свідчити про ризики фінансової нестабільності або втрату конкурентних позицій.

Приватне акціонерне товариство «Біомедскло» функціонує на українському ринку з 1979 р. і належить до провідних виробників медичного склотару в Україні. За період своєї діяльності підприємство здобуло авторитет серед партнерів у медичній та фармацевтичній сферах, що зумовлено високою якістю продукції та постійним удосконаленням технологічних процесів [2].

Для оцінювання ефективності фінансово-господарської діяльності ПрАТ «Біомедскло» доцільно розглянути динаміку основних фінансових показників, які відображають рівень прибутковості, ліквідності та фінансової стійкості підприємства за останні роки (табл. 1).

Протягом 2022-2024 рр. власний капітал підприємства збільшився на 222,8 млн грн, або на 61,24 %, що свідчить про підвищення рівня фінансової незалежності та стійкості. Валюта балансу також зросла на 32,74 %, що відображає розширення масштабів діяльності та зростання ресурсного потенціалу компанії.

Базові аналітичні показники ПрАТ «Біомедскло»

Показник звітності	Код рядка	Рік			2024/2022 рр.	
		2022	2023	2024	(+/-)	(%)
Власний капітал	1495	363 863	534 840	586 679	222 816	161,24
Баланс	1900	1 308 315	1 590 413	1 736 658	428 343	132,74
Необоротні активи	1095	718 525	753 933	882 077	163 552	122,76
Довгострокові зобов'язання та забезпечення	1595	823 895	896 257	929 485	105 590	112,82
Поточні зобов'язання та забезпечення	1695	120 557	160 116	220 494	99 937	182,9
Запаси	1100	158 503	293 544	328 712	170 209	У 2 р.
Оборотні активи	1195	589 790	836 480	854 581	264 791	144,9
Прибуток від операційної діяльності	2190	27 570	303 808	96 049	68 479	У 3,5 р.
Чистий дохід від реалізації	2000	1 161 375	1 250 661	1 078 284	-83 091	92,85
Собівартість реалізованої продукції	2050	919 910	890 065	836 700	-83 210	90,95
Валовий прибуток	2090	241 465	360 596	241 584	119	100,05
Чистий фінансовий результат	2350	-6 602	163 941	46 081	52 683	-
Гроші та їх еквіваленти	1165	54 815	41 299	126 589	71 774	У 2,3 р.

Джерело: побудовано за матеріалами фінансової звітності ПрАТ «Біомедскло» [3, 4].

Збільшення вартості необоротних активів на 22,76 % вказує на оновлення основних засобів і розвиток виробничої бази. Оборотні активи зросли майже на 45 %, насамперед за рахунок збільшення запасів у два рази та зростання обсягу грошових коштів у 2,3 р., що є позитивною тенденцією з точки зору ліквідності.

Разом з тим, темпи зростання зобов'язань свідчать про певне посилення боргового навантаження: довгострокові зобов'язання збільшилися на 12,82 %, а поточні – майже у 1,8 рази. Проте це зростання супроводжується підвищенням обсягів капіталу, тому структура джерел фінансування залишається збалансованою.

У динаміці фінансових результатів спостерігається загалом позитивна тенденція. Якщо у 2022 р. підприємство мало збиток у розмірі 6,6 млн грн, то вже у 2023 р. отримало чистий прибуток 163,9 млн грн, а у 2024 р. – 46,1 млн грн. Водночас чистий дохід від реалізації у 2024 р. дещо зменшився (на 7,15 %), що можна пояснити змінами у попиту або коригуванням цінової політики. Собівартість реалізованої продукції знизилася майже на 9 %, що сприяло збереженню рівня валового прибутку.

Для більш детального аналізу та комплексної оцінки стану підприємства використовуємо статистичні методи оцінки, зокрема розрахунок коефіцієнтів відносно ліквідності активів, наявного капіталу, запасів тощо (табл. 2).

Результати розрахунків фінансових результатів ПрАТ «Біомедскло»

Розрахункові показники	Код рядка	Рік		
		2022	2023	2024
Коефіцієнт концентрації залученого капіталу	(1495+1595)/1900	0,9079	0,8998	0,873
Коефіцієнт фінансової залежності	1900/1495	3,5956	2,9736	2,9601
Коефіцієнт маневреності власного капіталу	(1495-1095)/1495	- 0,9747	- 0,4096	- 0,5035
Коефіцієнт структури залученого капіталу	1595/ (1595+1695)	0,8724	0,8484	0,8083
Коефіцієнт інвестування	1495/1900	0,2781	0,3363	0,3378
Коефіцієнт покриття запасів	(1495-1095)/1100	- 2,2376	- 0,7464	- 0,8987
Коефіцієнт фінансової стійкості	(1495+ 1595)/1900	0,9079	0,9207	0,873
Коефіцієнт фінансування	1595/1495	2,2643	1,6775	1,5843
Рентабельність продажів, %	2190/2000	2,37	24,3	8,9
Рентабельність виробництва, %	2190/2050	3	34,13	11,48
Показник валового доходу, %	2090/2000	20,79	28,83	22,4
Показник чистого прибутку, %	2350/2000	-0,57	13,11	4,27
Коефіцієнт поточної ліквідності	1195/1695	4,8922	5,2242	3,8758
Коефіцієнт швидкої ліквідності	(1195-1100)/1695	3,5775	3,3909	2,385
Коефіцієнт абсолютної ліквідності	(1160+1165)/1695	0,4547	0,2579	0,5741

Джерело: розраховано на основі фінансової звітності ПрАТ «Біомедскло» [3, 4]

Аналіз фінансової стійкості та ліквідності ПрАТ «Біомедскло» за 2022–2024 рр. свідчить про наявність як позитивних, так і проблемних тенденцій у формуванні капіталу та використанні фінансових ресурсів. Коефіцієнт фінансової незалежності (автономії) зріс із 0,28 у 2022 р. до 0,34 у 2024 р., що свідчить про певне зміцнення власної капітальної бази. Проте показник залишається нижчим від нормативного значення ($>0,5$), тобто підприємство все ще значною мірою залежить від зовнішніх джерел фінансування. Водночас коефіцієнт концентрації залученого капіталу знизився з 0,91 до 0,87, що вказує на тенденцію до зменшення обсягу позикових коштів і поступове погашення заборгованості.

Зменшення коефіцієнта фінансової залежності на 0,64 пункти також підтверджує позитивні зміни у структурі джерел фінансування. Незважаючи на це, значення показника все ще відхиляється від оптимального рівня (0,5), що зумовлено недостатнім обсягом власного оборотного капіталу. Коефіцієнт структури залученого капіталу зменшився з 0,8724 у 2022 р. до 0,8083 у 2024 р., що свідчить про покращення співвідношення власного та позикового капіталу й зниження залежності від зовнішніх джерел. Показник коефіцієнта інвестування зріс із 0,2781 до 0,3378, що означає зростання частки власних коштів у формуванні активів. Це є позитивним сигналом для потенційних інвесторів та кредиторів, адже відображає посилення фінансової самостійності підприємства.

Низький рівень маневреності власного капіталу вказує на обмежені можливості підприємства швидко реагувати на зміни ринкових умов, що пов'язано з високою часткою необоротних активів у структурі балансу. Коефіцієнт покриття запасів протягом досліджуваного періоду залишався від'ємним, що свідчить про дефіцит власних оборотних ресурсів для формування запасів і потребу в залученні позикових коштів. Проте спостерігається поступове скорочення цього дефіциту, що можна оцінити як позитивну тенденцію.

У динаміці рентабельності спостерігаються значні коливання. Рентабельність продажів у 2023 р. різко зросла до 24,3 %, однак у 2024 р. знизилася до 8,9 %, що все ж перевищує показник 2022 р. (2,37 %). Подібна тенденція спостерігається й у показниках рентабельності виробництва: підвищення з 3,0 % у 2022 р. до 34,13 % у 2023 р. зі зниженням до 11,48 % у 2024 р. Такі зміни свідчать про нестабільність прибутковості, але водночас підтверджують потенціал підприємства до відновлення високої ефективності у сприятливих умовах.

Коефіцієнт поточної ліквідності у 2024 р. дещо зменшився порівняно з 2022 р., що свідчить про часткове зниження здатності підприємства покривати короткострокові зобов'язання власними оборотними активами. Однак показник зберігається в межах нормативних значень (1,5–2,0), що підтверджує достатній рівень фінансової стабільності. Коефіцієнт швидкої ліквідності також зазнав зниження, демонструючи деяке погіршення оперативної платоспроможності. Водночас його значення перевищує норматив (1,0), отже підприємство спроможне розраховуватись за поточними зобов'язаннями навіть без урахування запасів. Найпозитивніша тенденція спостерігається за коефіцієнтом абсолютної ліквідності, який зріс із 0,4547 до 0,5741 у 2024 р. Це свідчить про підвищення частки високоліквідних активів у структурі оборотних ресурсів. Зростання обсягу грошових коштів і їх еквівалентів у 2,1 раза позитивно вплинуло на рівень поточної платоспроможності підприємства.

Висновки. ПрАТ «Біомедскло» демонструє тенденцію до покращення фінансової стабільності, зростання частки власного капіталу та посилення ліквідності. Водночас збереження нижчих за норматив значень деяких коефіцієнтів свідчить про потребу в подальшому нарощенні власного оборотного капіталу й підвищенні ефективності управління фінансовими ресурсами. На основі отриманих висновків база дослідження має можливість прийняти до уваги власне фінансове становище та розробити план коригування господарської діяльності для подальшого покращення показників господарювання.

Список використаних джерел

1. Смирна О. В., Бай С. П. діагностика фінансового стану підприємства: сутність та значення. *International scientific journal «Grail of Science»*. 2024. №35. С. 68-70.
2. ПрАТ «Біомедскло»: офіційний веб-сайт. URL: <https://www.biomedsklo.com.ua/?lang=uk> (Дата звернення: 02.11.2025 р.)
3. Інформація для акціонерів ПрАТ «Біомедскло»: офіційний веб-сайт. URL: <https://surli.cc/lwxnhp> (Дата звернення: 01.11.2025 р.)
4. Інформація для акціонерів ПрАТ «Біомедскло»: офіційний веб-сайт. URL: <https://surli.li/pctmqf> (Дата звернення: 01.11.2025 р.)

РИНОК М'ЯСА ПТИЦІ В УКРАЇНІ: СУЧАСНИЙ СТАН ТА ПЕРСПЕКТИВИ РОЗШИРЕННЯ

Андрій РОЙ

здобувач магістерського рівня вищої освіти
спеціальності «Менеджмент»

Науковий керівник – Н.М. Куцмус, д.е.н., професор

Вступ. Птахівництво є однією з провідних галузей аграрного сектору України, що забезпечує стабільне зростання виробництва та вагому частку в структурі продовольчого забезпечення держави. Українські підприємства поступово зміцнюють свої позиції на внутрішньому та світовому ринку, розширюючи географію експорту та адаптуючись до вимог міжнародних стандартів якості й безпечності продукції. Сучасні економічні та геополітичні умови формують нові виклики для галузі: коливання світових цін, ускладнення логістики, зміна споживчих переваг, посилення екологічних вимог, а також необхідність підвищення рентабельності виробництва. Відтак дослідження тенденцій ринкової кон'юнктури набуває особливої актуальності, оскільки дає змогу виробникам адаптувати свою діяльність до динамічних змін ринкового середовища.

Результати досліджень. Внутрішній ринок курятини характеризується стійкими тенденціями розвитку, зокрема стабільно високим попитом, визначальним чинником якого є доступність товару за ціною. Під впливом цього чинника також зростає частка курятини у структурі споживання м'яса в Україні: у 2023 р. споживання курятини складало в середньому 27 кг на людину, свинини – 19,8 кг, а яловичини – 7,4 кг. Тенденція до зростання обсягів споживання курятини зберігається і у світових масштабах – у 2000 р. споживання курятини в середньому сягало 9,8 кг на людину, у 2022 р. – 28 кг. За прогнозом до 2033 р. споживання м'яса птиці зросте до 32,3 кг на людину [2].

Зростання попиту на м'ясо птиці визначає приріст його пропозиції. Зокрема, аналіз показників поголів'я свійської птиці свідчить, що станом на початок 2025 р. його чисельність становила 186,42 млн голів, що на 0,9 % перевищує показник попереднього року. Частка сільськогосподарських підприємств у загальній структурі поголів'я складає 58,4 % (108,88 млн голів), тоді як на господарства населення припадає 41,6 % (77,53 млн голів). Слід зазначити, що порівняно з аналогічним періодом минулого року підприємства продемонстрували приріст поголів'я на 2,6 %, у той час як у господарствах населення зафіксовано спад на 1,3 %. До регіонів із найбільшими обсягами поголів'я свійської птиці належать: Вінницька область – 20%, Київська та Черкаська області – по 12%, а також Дніпропетровська область – 11% [3].

Обсяги виробництва м'яса птиці у 2024 р. досягли 1390 тис. тонн, що на 5,5% перевищує показник 2023 р. На сільськогосподарські підприємства припадає 90 % від загального обсягу виробництва (1 259 тис. тонн), при цьому переробка продукції зросла на 6,1 % [3].

Внутрішній ринок м'яса птиці України є низькоконцентрованим. На ньому представлена продукція десятків великих малих фірм. Однак 79 % ринку контролює 10 великих компаній, найбільшими за обсягами виробництва з яких є Миронівський

хлібопродукт, «Птахокомплекс Дніпровський», «Улар», «Агро-Овен», Avesterra Group (рис. 1).

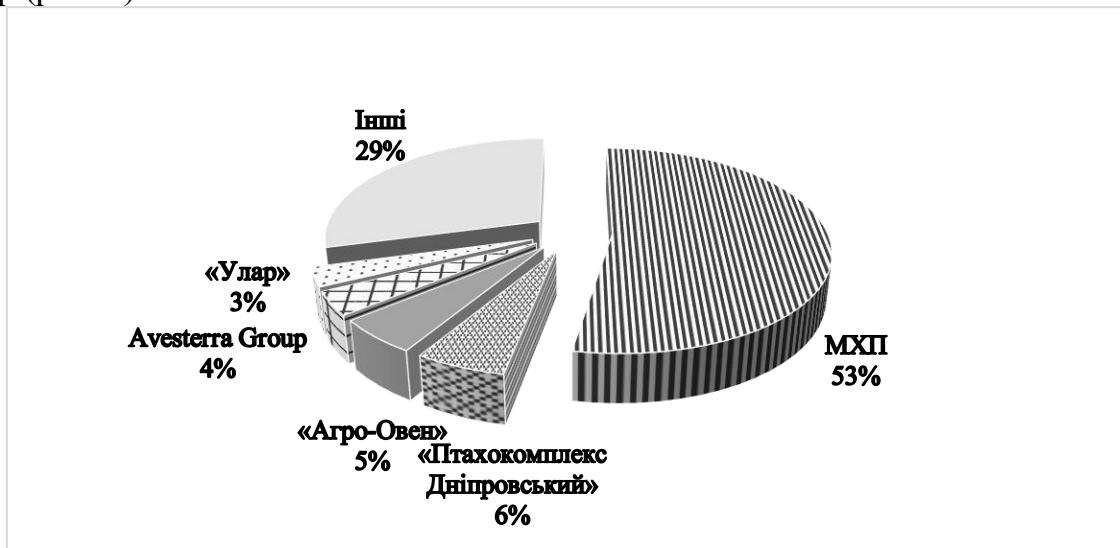


Рис. 1. Розподіл внутрішнього ринку курятини за виробниками, 2024 р.

Джерело: побудовано за даними [4]

Понад 40 % виробленої продукції галузі українські товаровиробники експортують. У 2024 р. загальний обсяг експорту м'яса птиці становив 446,6 тис. тонн, що на 5,6% перевищує рівень 2023 р. У вартісному вимірі експорт досяг 957,3 млн дол. США, що демонструє зростання на 20% порівняно з попереднім роком. Найвищі обсяги поставок були зафіксовані в серпні (9,3%), жовтні (8,8%) та листопаді (8,7%) [3].

Основними цільовими ринками у 2024 році були країни ЄС, Близького Сходу та Африки. Сукупно на держави ЄС припадало 30% загального експорту, що становить 136 тис. тонн. Серед країн Європейського Союзу найбільш вагомими ринками стали Нідерланди (16,8 %) та Словаччина (7,5 %). Вагомі партії продукції також були спрямовані на ринки Близького Сходу — передусім до Саудівської Аравії (13,4 %) та Іраку (7,9 %). В азійському регіоні стабільний попит на українську курятину спостерігається у В'єтнамі, Китаї та Гонконгу [3].

За прогнозами експертів в наступні роки європейський вектор експорту буде лише зміцнюватися. Переорієнтація українських експортерів на європейський ринок значною мірою обумовлена отриманими преференціями щодо пільгового режиму імпорту. Експорт курятини в країни ЄС за пільговим режимом здійснюється відповідно до квот, що розподіляються Мінагрополітики пропорційно фактичним обсягам постачання продукції на ринок ЄС за минулі періоди. Для прикладу на період з 1 жовтня по 31 грудня 2025 р. квоти отримали:

- ПрАТ «Миронівська птахофабрика» – 8 655,42 (кури частинами) / 2 631,51 тонн (кури не розрізані на частини);
- ТОВ «Вінницька птахофабрика» – 5 491,19 / 1 669,49 тонн;
- ТОВ «Птахокомплекс «Дніпровський» – 1 534,70 / 466,60 тонн;
- ТОВ «АГРО-ОВЕН» – 316,98 / 96,37 тонн;
- ТОВ «ВВК ГРУП» – 73,80 / 22,44 тонн;
- ФГ «Улар» – 214,76 / 65,29 тонн;

- ТОВ «АГРОЛЬ» – 76,39 / 23,22 тонн;
- ТОВ «РІВЕРСАЙД ГРУП» – 66,05 / 20,08 тонн;
- ТОВ «УПГ – Інвест» – 616,71 тонн (індики) [1].

Українські компанії є не лише потужними експортерами м'яса курей на світовий ринок, а й посідають лідерські позиції на ньому. Так компанія МХП у 2022 р. посіла 2 місце в Європі за обсягами виробництва м'яса птиці (478 млн голів) поряд з такими компаніями як Lambert Dodard Chancereul (Франція), Plukon Food Group (Нідерланди), Gruppo Veronesi (Італія), RHW Group (Німеччина) [5].

На динаміку та географічну структуру експорту впливали такі фактори як розширення імпоротної квоти ЄС на українську продукцію, посилення конкуренції на світових ринках (особливо з боку Бразилії та США), а також логістичні ускладнення, спричинені воєнними діями. Додатковим позитивним чинником стало зміцнення позицій вітчизняних виробників на нових ринках країн Африки та Центральної Азії.

Висновки. Проведений аналіз показав, що Україна має низку конкурентних переваг, серед яких — відносно низька собівартість виробництва, високий рівень технологічності провідних птахівничих підприємств, гнучкість у формуванні асортименту та здатність оперативно реагувати на зміни зовнішнього попиту. Сукупність цих чинників створює основу для подальшого розширення присутності української продукції на ринках ЄС, Близького Сходу, Азії та Африки. Разом із тим, вихід на нові ринки та закріплення на вже освоєних вимагають від виробників подальшого вдосконалення системи контролю якості, дотримання міжнародних стандартів безпечності харчових продуктів, активізації маркетингових стратегій та налагодження сталих логістичних каналів. Зростає значення репутаційного капіталу, прозорості виробництва та екологічної відповідальності, що дедалі частіше визначають конкурентоспроможність продукції на глобальному рівні.

Отже, у середньостроковій і довгостроковій перспективі українські підприємства мають потенціал не лише зберегти, а й зміцнити свої позиції на світовому ринку курятини. Реалізація цього потенціалу залежить від здатності галузі адаптуватися до міжнародних вимог, інвестувати в інновації та формувати стратегії збуту, орієнтовані на потреби конкретних регіональних ринків. Саме комплексний підхід до розвитку експортної діяльності забезпечить подальше зростання конкурентоспроможності української курятини у глобальному продовольчому просторі.

Список використаних джерел

1. В Мінагрополітики розподілили квоти на експорт м'яса птиці та субпродуктів до ЄС до кінця 2025 року. 2025. Міністерство аграрної політики та продовольства України. URL: <https://surl.li/xugdrd>
2. Курятина замість свинини. 2025. Економічна правда. URL: <https://surl.li/pvqytx>
3. Ринок курятини. 2025. AGROTIMES. URL: <https://surl.li/mwelxn>
4. Топ-10 найбільших виробників курятини в Україні. 2025. Agroportal. URL: <https://surl.li/qoqrur>
5. ТОП-5 виробників м'яса птиці в Європі. 2022. URL: Latifundist. <https://surl.li/bxcupo>

ДІЛОВА АКТИВНІСТЬ ТА ФІНАНСОВИЙ ПОТЕНЦІАЛ ПРОМИСЛОВИХ ПІДПРИЄМСТВ В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ (НА ПРИКЛАДІ ПРАТ «КОРОСТЕНСЬКИЙ ЗАВОД ЗАЛІЗОБЕТОННИХ ШПАЛ»)

Ніна МАЛІЦЬКА

здобувачка магістерського рівня вищої освіти
спеціальності «Економіка»

Науковий керівник – М.І. Яремова, к.е.н., доцент

Вступ. У період воєнного стану промислові підприємства України стикаються з викликами, що впливають на виробничу активність, ліквідність та фінансову стійкість. Зміни логістики, зростання собівартості та перебої з постачанням матеріалів зумовлюють необхідність глибокого аналізу фінансового потенціалу. ПрАТ «Коростенський завод залізобетонних шпал» є важливим елементом залізничної інфраструктури, тому оцінка його показників ділової активності дозволяє виявити ключові тенденції та напрями підвищення ефективності.

ПрАТ «Коростенський завод залізобетонних шпал» – одне з провідних підприємств України у сфері виробництва залізобетонних конструкцій, зокрема шпал для залізничного транспорту, яке забезпечує стабільні поставки продукції для будівництва та обслуговування інфраструктури «Укрзалізниці» та інших галузей, функціонуючи на ринку десятки років і маючи розвинену виробничу базу та фаховий персонал [1].

Результати дослідження. Аналіз ділової активності підприємства за 2022–2024 рр. демонструє суттєві зміни у швидкості обороту оборотних активів, дебіторської та кредиторської заборгованості.

Показники оборотності характеризують швидкість руху оборотних коштів підприємства та ефективність його операційного циклу. Вони відображають, наскільки раціонально використовуються запаси, як швидко підприємство реалізує продукцію та перетворює вкладені ресурси на грошові надходження. Оборотність дебіторської заборгованості показує рівень платіжної дисципліни покупців і визначає тривалість «заморожування» коштів у боргах. У свою чергу, оборотність кредиторської заборгованості свідчить про здатність підприємства своєчасно виконувати зобов'язання перед постачальниками та використання відстрочених платежів як джерела фінансування. Сукупність цих показників дозволяє оцінити ліквідність, платоспроможність, інтенсивність фінансових потоків і рівень ризику, а також забезпечує науково обґрунтоване уявлення про загальну ефективність управління оборотним капіталом підприємства.

У 2022 р. тривалість обороту оборотних активів ПрАТ «Коростенський завод залізобетонних шпал» становила 32,24 дні, що свідчить про достатньо швидкий операційний цикл. У 2023 р. показник зріс до 75,72 днів через логістичні порушення, а у 2024 р. зменшився до 64,05 днів, що відображає часткову стабілізацію виробничої діяльності. Детальні розрахунки наведені у таблиці 1.

**Показники оборотності ПрАТ «Коростенський завод
залізобетонних шпал» за 2022–2024 рр.**

Показник	Формула	2022	2023	2024
Тривалість обороту оборотних активів (днів)	$360 / \text{Коеф. оборотності оборотних активів}$	32,24	75,72	64,05
Коеф. оборотності дебіторської заборгованості	$\text{Виручка} / \text{Середня дебіторська заборгованість}$	0,50	118,13	53,94
Період погашення дебіторської заборгованості (днів)	$360 / \text{Коеф. оборотності дебіторської заборгованості}$	72,68	3,05	6,67
Коеф. оборотності кредиторської заборгованості	$\text{Собівартість} / \text{Середня кредиторська заборгованість}$	19,12	17,29	12,50
Період погашення кредиторської заборгованості (днів)	$360 / \text{Коеф. оборотності кредиторської заборгованості}$	18,83	20,82	28,81

Джерело: створено автором на основі джерела [2]

Аналіз ділової активності підприємства за 2022–2024 рр. демонструє суттєві зміни у швидкості обороту оборотних активів, дебіторської та кредиторської заборгованості.

У 2022 р. тривалість обороту оборотних активів становила 32,24 дні, що свідчить про достатньо швидкий операційний цикл. У 2023 р. показник зріс до 75,72 днів через логістичні порушення, а у 2024 р. зменшився до 64,05 днів, що відображає часткову стабілізацію виробничої діяльності.

Динаміка дебіторської заборгованості є індикатором адаптації підприємства до ризикового середовища. У 2022 р. коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості становив лише 0,50 оберти, що відповідає періоду її погашення 72,68 днів. Це вказує на значні затримки розрахунків контрагентів. У 2023 р. показник зріс до 118,13 обертів, а період погашення скоротився до 3,05 днів завдяки переходу на передоплату та жорсткіші умови співпраці. У 2024 р. середній період погашення становив 6,67 днів, що свідчить про стабілізацію фінансової дисципліни клієнтів.

Кредиторська заборгованість демонструє протилежну тенденцію: у 2022–2024 рр. період її погашення збільшився з 18,83 до 28,81 днів, а коефіцієнт оборотності зменшився з 19,12 до 12,50 обертів. Це свідчить про використання постачальників як джерела короткострокового фінансування, що є типовою стратегією виживання у кризових умовах.

Висновки. Результати аналізу засвідчують, що ПрАТ «Коростенський завод залізобетонних шпал» успішно адаптується до нестабільних умов функціонування через оптимізацію оборотного капіталу, прискорення розрахунків із дебіторами та поступове збільшення строків погашення кредиторської заборгованості. Для підвищення фінансового потенціалу доцільно впроваджувати цифрові інструменти контролю оборотного капіталу,

посилювати роботу з контрагентами, розширювати ринкову диверсифікацію та вдосконалювати систему управління ризиками.

Список використаних джерел

1. Статут ПрАТ «Коростенський завод залізобетонних шпал». Затверджено Загальними зборами акціонерів. Коростень, 2019. 25 с.
2. ПрАТ «Коростенський завод залізобетонних шпал». Фінансова звітність за 2022 рік [Електронний ресурс] / ПрАТ «Коростенський завод залізобетонних шпал». – Коростень, 2023. URL: <https://00282406.emitent.net.ua/>.
3. Богма О., Камінський С., Гутник П. Фінансовий потенціал підприємства: методика оцінювання. *Scientia Fructuosa*. 2022. No 2(142). С. 36- 47. DOI: [https://doi.org/10.31617/visnik.knute.2022\(142\)03](https://doi.org/10.31617/visnik.knute.2022(142)03) 2021.

СОЦІАЛЬНЕ ПІДПРИЄМНИЦТВО – ІННОВАЦІЙНА ФОРМА БІЗНЕСУ*Наталія ОПАНАСЮК**здобувачка магістерського рівня вищої освіти
спеціальності «Підприємництво та торгівля»**Науковий керівник – Н.В. Валінкевич, д.е.н., професор*

Вступ. В сучасних умовах соціальні трансформації, економічна нестабільність та зростання суспільних потреб висунули на перший план необхідність пошуку нових моделей господарювання, здатних поєднати бізнес і соціальну відповідальність. Однією з таких інноваційних форм стала концепція соціального підприємництва, яка інтегрує вирішення соціальних проблем у структуру підприємницької діяльності. Соціальне підприємництво має на меті не лише отримання прибутку, а й забезпечення позитивних змін у суспільстві шляхом підтримки вразливих категорій населення, розвитку інклюзивного середовища, створення нових робочих місць та реалізації важливих соціальних ініціатив.

Проекти у сфері соціального підприємництва є складним, але вкрай важливим процесом, що передбачає ретельний аналіз проблем, визначення цілей, планування ресурсів та прогнозування соціально-економічного ефекту. Такий проєкт повинен мати чітко окреслену місію, бути фінансово життєздатним і мати сталість у довгостроковій перспективі. Особливу увагу приділяють етичності, прозорості та залученню громади до процесу реалізації проєкту.

Розробка якісних соціальних проєктів вимагає стратегічного мислення, інноваційного підходу та активного залучення різних зацікавлених сторін. Успішна реалізація таких проєктів може не лише покращити добробут окремих груп, а й сприяти загальному зростанню рівня соціальної згуртованості. Саме тому дослідження та впровадження ефективних практик соціального підприємництва є важливим кроком на шляху до сталого і справедливого суспільства.

Результати дослідження. Концепція соціального підприємництва набуває дедалі більшого значення в умовах сучасних соціально-економічних викликів. Вона поєднує підприємницьку діяльність із вирішенням актуальних суспільних проблем, таких як бідність, безробіття, екологічні кризи та соціальна ізоляція. Соціальні підприємства орієнтуються не лише на прибуток, а й на досягнення позитивного соціального впливу. Такий підхід сприяє формуванню відповідального бізнесу, що працює в інтересах громади. У країнах з транзитивною економікою, зокрема в Україні, соціальне підприємництво відкриває можливості для розвитку спільнот. Воно підтримує вразливі верстви населення, створюючи для них робочі місця та освітні ініціативи [2, с. 23].

Соціальне підприємництво є сучасною моделлю, яка об'єднує комерційну діяльність з активною соціальною місією. Воно спрямоване не лише на отримання прибутку, а й на створення позитивних змін у суспільстві або навколишньому середовищі. Такий підхід передбачає відповідальність перед громадою та сприяє впровадженню нових рішень для подолання соціальних викликів. Основна ідея соціального підприємництва полягає в тому, щоб

використовуючи підприємницькі інструменти, досягати важливих суспільних або екологічних результатів [3].

За результатами проведеного дослідження вважаємо, що соціальне підприємництво це вид підприємницької діяльності, головною метою якої є вирішення соціальних проблем, а не лише отримання прибутку. Воно поєднує в собі інноваційний підхід бізнесу з прагненням до позитивних змін у суспільстві. Така діяльність базується на принципах сталості, самоокупності та соціальної відповідальності, застосовуючи креативні підходи до створення продуктів чи послуг, що приносять відчутну користь громаді. Сутність соціального підприємництва узагальнена на рис. 1.

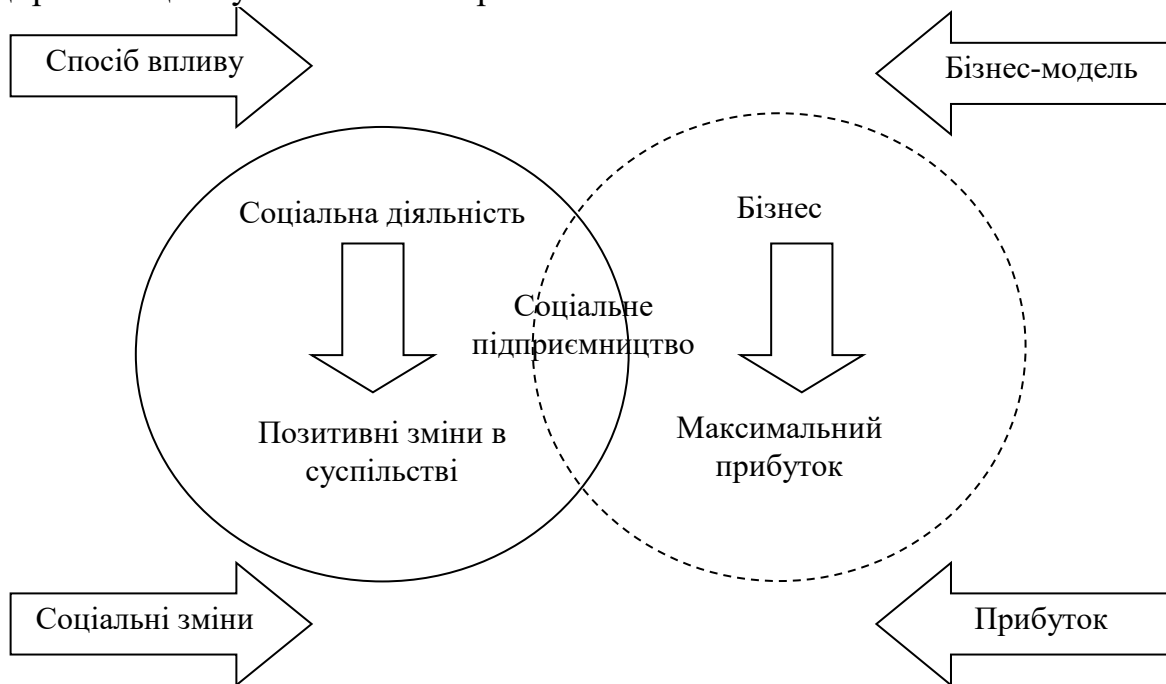


Рис. 1. Сутність соціального підприємництва

Джерело: складено автором

Метою соціального підприємництва є створення позитивних змін у суспільстві шляхом поєднання підприємницької діяльності з реалізацією соціально значущих цілей. Основний акцент робиться не на максимізації прибутку, а на вирішенні конкретних соціальних, екологічних або культурних проблем таких як бідність, безробіття, соціальна ізоляція, доступ до освіти чи охорони здоров'я. При цьому прибуток, який генерує соціальне підприємство, реінвестується для подальшої підтримки та розвитку соціальної місії [4].

Реалізація проєктів у сфері соціального підприємництва має велике значення для розвитку сучасного суспільства. Вони дають змогу ефективно вирішувати соціальні проблеми, які не завжди можуть бути вирішені за допомогою традиційних державних чи комерційних інструментів. Соціальні підприємства сприяють створенню нових робочих місць, покращенню якості життя вразливих груп населення та стимулюють інноваційні підходи до розв'язання соціальних проблем [5]. Реалізація таких проєктів дозволяє не лише вирішувати актуальні проблеми, а й сприяти сталому розвитку та соціальній

інтеграції. Крім того, соціальне підприємництво стає важливим елементом у побудові нової культури відповідального бізнесу, де фінансова вигода поєднується з позитивним впливом на суспільство.

В умовах глобальних змін, таких як зміни клімату та соціальна нерівність, проекти соціального підприємництва стають необхідними для забезпечення сталого розвитку. Тому важливість їх реалізації полягає в тому, що вони не тільки допомагають вирішувати нагальні проблеми, а й формують основу для майбутніх змін на краще в суспільстві [4, с. 13].

Проекти у сфері соціального підприємництва це ініціативні програми, які спрямовані на вирішення соціальних, екологічних чи культурних проблем шляхом використання підприємницьких методів та інструментів. Вони поєднують бізнес-підхід із соціальною місією, де прибуток не є головною метою, а використовується для досягнення соціальних цілей, таких як покращення умов життя вразливих груп населення, підтримка екологічної сталості або розвиток освіти та медичних послуг. Соціальні підприємства можуть надавати послуги або продукти, що забезпечують доступ до важливих ресурсів і змінюють умови існування людей [5].

Реалізація проектів соціального підприємництва вимагає інтеграції різних підходів до соціального проектування, що дозволяють ефективно вирішувати соціальні проблеми. Реалізація таких проектів потребує детального планування, координації різних ресурсів і залучення всіх учасників процесу, що в підсумку забезпечує успішну реалізацію соціальних ініціатив на різних рівнях.

Український досвід у сфері розвитку соціального підприємництва ще перебуває на стадії становлення, і в порівнянні з розвиненими країнами є значні прогалини. Хоча соціальне підприємництво в Україні активно розвивається, відсутність достатньої законодавчої підтримки та фінансових інструментів створює труднощі для підприємців, що прагнуть поєднувати соціальні та економічні цілі. Недостатня розвиненість інфраструктури підтримки, обмежений доступ до ресурсів та інвестицій значно уповільнюють зростання цієї сфери. Крім того, відсутність відповідних навичок та досвіду у багатьох потенційних соціальних підприємців часто стає бар'єром для реалізації інноваційних проектів.

Висновки. Отже, проекти соціального підприємництва в Україні стають важливим інструментом для вирішення суспільних проблем і покращення якості життя людей. Вони охоплюють різноманітні сфери, від екології та енергозбереження до підтримки вразливих груп населення. Соціальні підприємства створюють не лише економічну, але й соціальну цінність, підтримуючи громади та формуючи нові можливості для розвитку. Реалізація таких проектів потребує активної співпраці між державними установами, бізнесом та громадськими організаціями. Українські соціальні підприємці продовжують розширювати свою діяльність, долаючи існуючі виклики та впроваджуючи інноваційні рішення для досягнення сталого розвитку.

Соціальне підприємництво – це інноваційна форма бізнесу, яка поєднує підприємницьку ініціативу з вирішенням актуальних соціальних або екологічних проблем, де прибуток слугує інструментом досягнення суспільно корисних

цілей. Така діяльність базується на принципах сталості, самоокупності та соціальної відповідальності, застосовуючи креативні підходи до створення продуктів чи послуг, що приносять відчутну користь громаді.

Проекти у сфері соціального підприємництва це ініціативні програми, які спрямовані на вирішення соціальних, екологічних чи культурних проблем шляхом використання підприємницьких методів та інструментів. Вони поєднують бізнес-підхід із соціальною місією, де прибуток не є головною метою, а використовується для досягнення соціальних цілей, таких як покращення умов життя вразливих груп населення, підтримка екологічної сталості або розвиток освіти та медичних послуг.

Реалізація проектів соціального підприємництва вимагає інтеграції різних підходів до соціального проектування, що дозволяють ефективно вирішувати соціальні проблеми. Реалізація таких проектів потребує детального планування, координації різних ресурсів і залучення всіх учасників процесу, що в підсумку забезпечує успішну реалізацію соціальних ініціатив на різних рівнях.

Перспективи розвитку соціального підприємництва в Україні виглядають обнадійливо, оскільки існує значний потенціал для вирішення соціальних та екологічних проблем через бізнес-ініціативи. Зростаюча підтримка з боку урядових та неурядових організацій сприяє розвитку цієї сфери, зокрема через фінансування та створення сприятливих умов для старту соціальних підприємств. Важливим кроком є також інтеграція інноваційних підходів, що дозволяють підвищити ефективність соціальних ініціатив і забезпечити сталий розвиток.

Список використаних джерел

1. Власов Д. У чому сила соціальних проектів для бізнесу. URL: <https://creativity.ua/responsibility/u-chomu-syla-sotsialnykh-proiektiv-dlia-biznesu/>
2. Лункіна Т. І. Соціальне підприємництво в Україні як сучасний тренд розвитку: особливості, фінансові аспекти. *Інфраструктура ринку*. 2020. № 39. С. 297–303.
3. Нечепуренко М.О. Концепція соціального підприємництва в контексті вирішення суспільних проблем. *Економіка та суспільство*. 2023. Випуск 55. URL: [https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/download/2992/2912/](https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/download/2992/2912)
4. Табенська О. І. Тенденції розвитку соціального підприємництва. *Держава та регіони. Серія: Економіка та підприємництво*. 2021. № 1 (118). С. 79–85.
5. Управління проектами в підприємницьких структурах: навч. посіб. / Р. Кучеренко та ін.; Одес. нац. екон. ун-т. 2-ге вид., випр. і перероб. Одеса: Астропринт, 2013. 268 с.

МЕТОД МОНТЕ-КАРЛО У ФІНАНСОВОМУ ПЛАНУВАННІ ПІДПРИЄМСТВ В УМОВАХ НЕВИЗНАЧЕНОСТІ

Єлизавета АВРАМЧУК

здобувачка магістерського рівня вищої освіти
спеціальності «Фінанси, банківська справа та, страхування»
Науковий керівник – Н.О. Куровська, к.е.н., доцент

Вступ. Фінансове планування в умовах сучасної економічної нестабільності потребує використання інструментів, здатних враховувати неоднозначність зовнішнього середовища, змінність ринкових факторів та ризики, що супроводжують прийняття управлінських рішень. Традиційні детерміновані методи прогнозування, попри свою поширеність, не забезпечують достатнього рівня точності в ситуаціях, коли майбутні результати неможливо передбачити лише на основі історичних даних. Вони формують точкові прогнози, що не відображають потенціал коливань ключових фінансових показників та не дають змоги оцінити ймовірність настання альтернативних сценаріїв [1], [2].

Наукові дослідження останніх років свідчать про зростання інтересу до стохастичних методів оцінювання майбутніх фінансових результатів, зокрема до методу Монте-Карло, сценарного аналізу та моделювання ймовірнісних розподілів. Вчені підкреслюють, що саме ймовірнісні моделі дозволяють враховувати вплив випадкових факторів, коливання витрат, зміни в організації виробництва і поведінку споживчого попиту [1]. Разом із тим значна частина наукових робіт розглядає метод Монте-Карло переважно як теоретичний інструмент, приділяючи недостатню увагу практичним аспектам його застосування у фінансовому плануванні та оцінці майбутніх ризиків [2].

Таким чином, актуальною науковою проблемою є визначення можливостей використання методу Монте-Карло для підвищення точності прогнозування та якості фінансового планування підприємств в умовах невизначеності [1]. Поглиблення цього напрямку дозволить сформувати більш надійну систему моделювання фінансових результатів, що враховує ризикованість майбутніх сценаріїв і забезпечує основу для обґрунтованих управлінських рішень [2].

Результати досліджень. Метод Монте-Карло є одним із найбільш ефективних інструментів фінансового моделювання, який дозволяє враховувати ризик та нестабільність зовнішнього середовища [1]. Його застосування у фінансовому плануванні дає можливість відмовитися від статичних прогнозів та побудувати модель поведінки ключових фінансових показників, ураховуючи ймовірність їхніх коливань [1], [2]. На відміну від традиційних методів, які формують лише один прогноз, метод Монте-Карло створює багатоваріантні результати і дозволяє аналізувати широкий спектр можливих майбутніх станів підприємства [1].

Принцип роботи методу полягає у багаторазовому повторенні розрахунків із випадковими змінами вхідних параметрів. Під час моделювання варіюються обсяги реалізації, собівартість, темпи зростання витрат, рівень ліквідності, рентабельність активів та інші показники, які безпосередньо впливають на фінансовий результат [2]. У результаті формується розподіл можливих

фінансових значень, що відображає не лише середній прогноз, а й ступінь ризику отримання результату нижчого або вищого за очікуваний [1], [2]. Такий підхід дозволяє оцінювати майбутній стан підприємства не як фіксовану величину, а як рухливий діапазон, у межах якого коливатимуться економічні показники залежно від зміни ринкових умов.

Важливою особливістю даного методу є можливість виявлення найбільш чутливих факторів, що формують фінансовий результат. Якщо у детермінованому плануванні зміни у собівартості або обсягах продажів відображаються лише у підсумковому показнику, то в моделі Монте-Карло можна простежити, як окремі параметри впливають на кінцевий результат і який рівень ризику вони несуть [2]. Це дозволяє виділити ключові точки фінансової вразливості та визначити, на яких показниках має бути зосереджено основний контроль. Модель не лише відображає ймовірні відхилення, а й показує глибину та інтенсивність впливу кожного фактору на прибутковість та ліквідність.

Крім того, метод Монте-Карло забезпечує можливість формування альтернативних стратегій фінансового управління. На основі результатів моделювання створюються песимістичний, базовий та оптимістичний сценарії можливого розвитку, кожен з яких містить інформацію про ймовірність їх настання. Це дозволяє ухвалювати рішення за принципом збалансованості ризику та очікуваного прибутку [2]. У разі несприятливої ринкової ситуації підприємство може підготувати резерви або скоригувати витрати; за сприятливих умов — збільшити інвестиційні вкладення, масштабувати виробництво чи переорієнтовувати грошові потоки. Таким чином, стохастичне моделювання формує не статичний прогноз, а дієвий інструмент адаптивної реакції.

Фінансове планування, побудоване з використанням методу Монте-Карло, має більш високий рівень обґрунтованості, оскільки враховує не лише математично очікувані значення, а й ризикові відхилення, що неминуче виникають у реальних умовах роботи підприємства. Модель допомагає визначити межі допустимих втрат, розрахувати запас фінансової міцності, оцінити можливість інвестування та визначити рівень ліквідності, за якого діяльність залишається стабільною. Таким чином, стохастичний підхід дозволяє створити комплексне фінансове бачення, що включає не лише середньостатистичне майбутнє, а й урахує структурні відхилення, волатильність ринку, нестабільність економічних показників і реальні ризики.

Отже, метод Монте-Карло виступає інноваційним інструментом фінансового планування, що доповнює традиційні підходи і надає підприємству можливість побачити не один можливий результат, а цілий спектр майбутніх фінансових траєкторій. Він формує підґрунтя для гнучких управлінських рішень, зміцнює аналітичну базу прогнозування та забезпечує стійкість підприємства в умовах невизначеності економічного середовища.

Висновок. Метод Монте-Карло є одним із найефективніших інструментів фінансового планування, здатним забезпечити багатосценарний підхід до прогнозування майбутніх результатів діяльності підприємства [1]. Його

перевагою є можливість моделювання коливань ключових показників під впливом випадкових факторів, що дозволяє перейти від статичного планування до ймовірнісного оцінювання фінансової стійкості. На основі симуляцій формуються різні сценарії розвитку – від сприятливих до ризикових, що дає змогу обґрунтовано оцінювати можливі втрати і потенційні можливості зростання.

Використання методу Монте-Карло сприяє підвищенню точності фінансових прогнозів, посиленню інвестиційної та бюджетної обґрунтованості рішень, а також формуванню гнучкої стратегії реагування на зміни ринкової кон'юнктури [2]. Стохастичний характер підходу дозволяє оцінити ризики та їх інтенсивність, визначити межі допустимого відхилення та сформувати систему проактивного управління. Це забезпечує підприємству стійкість, адаптивність та здатність прогнозувати та контролювати фінансові результати у довгостроковій перспективі.

Список використаних джерел

- 1.Недільська Л.В., Сус Ю.Ю., Кондратюк Д.О. Концептуальна модель фінансового планування діяльності малих підприємств. *Економіка та суспільство*. 2024. №63. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-63-37>.
- 2.Нечипоренко А.В., Стабіас С.М. Фінансове планування та прогнозування в системі управління підприємством. *Ефективна економіка*. 2022. № 10.

МЕТОДИЧНІ ПІДХОДИ ДО ОЦІНКИ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА

Юлія МАНГУШЕВА, Тетяна ВОЙТЕНКО, Діана ДЕБОЙ
здобувачі магістерського рівня вищої освіти
спеціальності «Економіка»

Науковий керівник – Н.В. Валінкевич, д.е.н., професор

Вступ. Успішне керівництво є важливим чинником забезпечення змагальності фірми, оскільки воно окреслює спроможність установи пристосовуватися до змін зовнішнього оточення. Саме управління формує стратегію розвитку, визначає пріоритети діяльності, раціонально розподіляє ресурси та забезпечує узгодженість дій усіх підрозділів. Без чіткої системи управління навіть підприємство з якісним продуктом або сучасними технологіями може загубити свої позиції на ринку.

Крім того, управління впливає на ефективність внутрішніх процесів підприємства. Раціональна організація праці, мотивація персоналу, налагодження комунікацій і контроль за виконанням завдань сприяють підвищенню продуктивності та зниженню витрат. Це, своєю чергою, дає змогу покращити якість продукції, зменшити собівартість і покращити фінансові результати – тобто створити передумови для стійкої конкурентної переваги.

Результати дослідження. Сучасні умови господарювання потребують гнучкого, інноваційного та стратегічно орієнтованого управління. Підприємства, які впроваджують сучасні методи менеджменту, цифрові технології, систему стратегічного планування та контролю, здатні оперативно реагувати на виклики ринку. Отож, урядування виступає не просто функцією, а рушійною силою розвитку та головним засобом забезпечення конкурентоспроможності підприємства.

Оцінка конкурентоспроможності підприємства ґрунтується на кількісному та якісному вимірюванні рівня його конкурентної позиції відносно інших підприємств [1;2]. У процесі оцінки здійснюються розрахунки показників, а за умов інформаційних обмежень залучаються експерти для формування якісної характеристики об'єкта. Отримана інформація дозволяє керівництву підприємства визначити його конкурентні переваги, слабкі сторони та шляхи підвищення конкурентоспроможності [3].

Через значну увагу науковців до проблеми конкурентоспроможності розроблено багато методів її оцінки [4;5]. Серед них поширеним є поділ на кількісні (інтегральні, коефіцієнтні, фінансово-економічні, метод балів) та якісні (експертне оцінювання, SWOT-аналіз, модель Портера) методи [6]. Кількісні методи ґрунтуються на розрахунках показників, тоді як якісні - на експертних судженнях, особливо в умовах браку інформації.

Важливою складовою є порівняльна оцінка конкурентоспроможності – визначення позицій підприємства щодо основних конкурентів [6]. На практиці підприємства часто не мають достатньої інформації про конкурентів, що ускладнює аналіз. Тому для збору даних доцільно використовувати аналітичні

платформи (Opendatabot, Clarity-project, YouControl), а також інструменти штучного інтелекту для пошуку актуальної інформації про ринок і тенденції.

Згідно з класифікацією Е.В. Пахучої та В.О. Бабіка, методи оцінки конкурентоспроможності поділяються на чотири групи: індексні, матричні, графічні та аналітичні. Індексні методи базуються на розрахунку коефіцієнтів (метод інтегральної оцінки, індекс Розенблюта тощо). Матричні методи вважаються простішими – вони базуються на побудові матриць, які відображають ключові показники конкурентоспроможності підприємства [7].

До переваг матричних методів належить простота застосування й наочність результатів, до недоліків – обмеженість показників і недостатня адаптація до специфіки діяльності підприємства [4]. До цієї групи належать матриця BCG, матриця М. Портера, SWOT-аналіз, матриця Мак-Кінзі. Модель Портера аналізує підприємство за п'ятьма силами: постачальники, покупці, товари-замінники, потенційні та наявні конкуренти [5]. SWOT-аналіз поєднує внутрішні та зовнішні фактори, що дозволяє сформулювати загальну стратегію розвитку, але не дає кількісного результату оцінки рівня конкурентоспроможності.

Графічні методи відзначаються наочною результатів у вигляді діаграм і профілів конкурентоспроможності. Їх перевага – можливість швидкого порівняння підприємств між собою, а недолік – потреба у великій кількості вихідних даних. До цієї групи належать індекс Херфіндала-Хіршмана, метод профілів, багатокутник конкурентоспроможності, квадрат потенціалу. Аналітичні методи (метод балів, метод рангів, метод зважених оцінок, експертні оцінки) базуються на математичних розрахунках і дозволяють комплексно враховувати вплив різних чинників [1; 6].

Вибір методу оцінки залежить від інформаційного забезпечення підприємства. Якщо доступ до інформації про конкурентів є повним – доцільно застосовувати кількісні методи, якщо ж інформація обмежена – використовують експертні чи якісні підходи [3;8]. Для більш повної оцінки доцільним є комбінування кількох методів одночасно.

На думку вітчизняних дослідників, для українських підприємств найбільш доцільним є метод зваженої оцінки В.С. Лесюка [5]. Він передбачає розрахунок показників, що характеризують виробничу, маркетингову, кадрову та фінансову сфери діяльності підприємства. Метод дозволяє визначити загальний рівень конкурентоспроможності та виявити резерви для покращення в окремих напрямках [8]. Серед недоліків – трудомісткість і складність збору порівняльних даних. Попри це, поєднання зваженого методу з якісними підходами забезпечує найточніші результати аналізу.

Висновки. Таким чином, існує широкий спектр методів оцінки конкурентоспроможності підприємств, які класифікуються за різними ознаками. Немає єдиної універсальної методики, тому для здобуття об'єктивних результатів доцільно використовувати комбінацію кількісних та якісних методів залежно від умов діяльності підприємства та рівня доступу до відомостей [6;8].

Список використаних джерел

1. Титаренко В. Є. Оцінка конкурентоспроможності підприємства: вибір критеріїв. *Вісник Національного університету «Львівська політехніка»*. 2005. № 526. С. 453–459.
2. Бондаренко С. М., Невмержицька А. А. Оцінка конкурентоспроможності підприємства. *Технології та дизайн*. 2014. № 2 (11).
3. Сазонова С. В., Свисюк О. О. Методи оцінки конкурентоспроможності підприємства. *Економіка. Менеджмент. Бізнес*. 2020. № 2(32).
4. Салига К. Методи конкурентоспроможності підприємств: формування та оцінка. *Економіка та суспільство*. 2023. № 58.
5. Лесюк В. С. Оцінка конкурентоспроможності в контексті забезпечення економічної ефективності аграрних підприємств. *Економічний простір*. 2023.
6. Євтушенко Н. О., Нікончук Є. П. Оцінка конкурентоспроможності підприємства на основі процесного підходу. *Економіка. Менеджмент. Бізнес*. 2021.
7. Куклінова Т., Беркар Ю. Методи оцінки конкурентоспроможності торговельного підприємства. Матеріали II Міжнар. наук.-практ. інтернет-конференції. Київ, 2022.
8. Fertas N. Comprehensive integral assessment of competitiveness of resource potential of an enterprise. *Економічний аналіз*. 2021

БЮДЖЕТ ЯК ІНСТРУМЕНТ РЕАЛІЗАЦІЇ ФІНАНСОВОЇ ПОЛІТИКИ ДЕРЖАВИ

Крістіна МАРЧЕНКО

здобувач бакалаврського рівня вищої освіти
спеціальності «Фінанси, банківська справа, страхування та фондовий ринок»
Науковий керівник – І.А. Шубенко, к.е.н., доцент

Вступ. У сучасних умовах трансформації економіки України бюджет відіграє ключову роль у забезпеченні стабільності державних фінансів, реалізації стратегічних пріоритетів та підтримці макроекономічного розвитку. Як інструмент фінансової політики держави бюджет відображає баланс між можливостями держави щодо мобілізації фінансових ресурсів та потребами суспільства в публічних послугах. Науковці відзначають, що бюджет є не лише розписом доходів і видатків, а й механізмом впливу на соціально-економічні процеси, індикатором пріоритетів фінансової політики та основою для управління фінансовою системою держави. Актуальність дослідження полягає в необхідності оцінки бюджетних інструментів, що забезпечують реалізацію фінансової політики, а також пошуку шляхів удосконалення бюджетного процесу в умовах воєнних викликів і післявоєнного відновлення.

Результати досліджень. Бюджет як економічна категорія відображає систему відносин між державою та іншими суб'єктами господарювання з приводу формування централізованого фонду грошових ресурсів і його використання на суспільні потреби. Він виступає одночасно і фінансовим планом держави, і важелем впливу на економіку, що дозволяє забезпечувати досягнення стратегічних цілей фінансової політики – зростання ВВП, підвищення соціальних стандартів, скорочення дефіциту та державного боргу.

Бюджет виконує дві ключові функції, які забезпечують реалізацію фінансової політики: розподільчу та контрольну. Розподільча функція бюджету проявляється в процесі розподілу і перерозподілу централізованого фонду ВВП шляхом утворення грошових коштів, який використовується державними органами з метою задоволення загальносуспільних потреб [1; с.15]. Контрольна функція передбачає можливість і обов'язковість державного контролю за надходженням і використанням бюджетних коштів [2; с.11].

У контексті фінансової політики бюджет дозволяє державі реалізовувати довгострокові стратегії соціально-економічного розвитку, забезпечувати обороноздатність, підтримувати інноваційний розвиток та здійснювати соціальний захист населення. Значну роль відіграє структура доходів бюджету, яка залежить від фіскальної політики. Прямі та непрямі податки, міжбюджетні трансферти, неподаткові надходження формують фінансову базу для виконання державних функцій. У системі видатків визначальне місце займають витрати на оборону, соціальний захист, освіту, охорону здоров'я та інфраструктурні проекти. Ефективність реалізації фінансової політики через бюджет визначається якістю бюджетного процесу, рівнем децентралізації, прозорістю прийняття рішень та дієвістю контролю за виконанням бюджетних програм.

Наведені дані у таб.1 демонструють суттєву динаміку основних бюджетних показників та підтверджують активну роль бюджету як інструмента фінансової політики держави.

Таблиця 1.

Видатки Державного бюджету України 2022-2024рр., млн грн

Назва	2022 р.		2023 р.		2024 р.	
	Видатки	%	Видатки	%	Видатки	%
Усього	2705423	100.00%	4014418,1	100.00%	374306,6	100.00%
Загальнодержавні функції	201999,1	7.47%	296139,1	7.38%	2304475	8.34%
Оборона	1142872	42.24%	2097620,5	52.25%	692658,7	51.36%
Громадський порядок, безпека, судова влада	443323,2	16.39%	574614,6	14.31%	163133,8	15.44%
Економічна діяльність	95368,4	3.53%	134307,6	3.35%	9515,1	3.64%
Охорона навколишнього середовища	4714,1	0.17%	5202,5	0.13%	7540,5	0.21%
Житлово-комунальне господарство	528,6	0.02%	8369,4	0.21%	201445,4	0.17%
Охорона здоров'я	184267,8	6.81%	179258,2	4.47%	16202,7	4.49%
Духовний та фізичний розвиток	11051,3	0.41%	11817,7	0.29%	64738	0.36%
Освіта	58508,1	2.16%	60452,2	1.51%	464734,4	1.44%
Соціальний захист та соціальне забезпечення	425987	15.75%	469251,2	11.69%	187932,4	10.36%
Міжбюджетні трансферти	136803,3	5.06%	177385,2	4.42%	143633,5	4.19%

Джерело: сформовано за [3]

Видатки державного бюджету з функціональної точки зору демонструють пріоритети фінансової політики у 2022-2024 рр., коли ключовим завданням держави була оборона, підтримка секторів безпеки, забезпечення базових соціальних гарантій та стабільність функціонування державних інститутів. Основна частина ресурсів спрямовується на оборону, що охоплює фінансування Збройних сил, забезпечення технікою, боєприпасами, логістикою, мобілізаційною підготовкою, відновлення військової інфраструктури та підтримку військовослужбовців. Значний обсяг коштів виділяється на громадський порядок і безпеку, які включають роботу поліції, ДСНС, судової влади, прокуратури, прикордонної служби, заходи з підтримання правопорядку, ліквідації наслідків атак та забезпечення внутрішньої безпеки.

Фінансування загальнодержавних функцій забезпечує роботу державного апарату, обслуговування боргу, діяльність органів влади, дипломатичних та управлінських структур, що є критично важливим для стійкого управління під час війни. Видатки на соціальний захист спрямовуються на пенсії, субсидії,

виплати внутрішньо переміщеним особам, допомогу малозабезпеченим та підтримку вразливих груп населення.

Видатки на охорону здоров'я передбачають фінансування медичного забезпечення, роботу лікарень, закупівлю медикаментів і послуг, зокрема лікування поранених та інші заходи, пов'язані з воєнними ризиками. Освіта отримує ресурси для функціонування навчальних закладів, заробітної плати педагогів, цифровізації та адаптації освітнього процесу в умовах війни. Економічна діяльність включає підтримку підприємництва, інвестиції в інфраструктурні проекти, відновлення критичних об'єктів, розвиток транспорту, енергетики та стимулювання економічної активності. Менші за обсягами, але важливі видатки спрямовуються на охорону довкілля, фінансування житлово-комунального господарства, культуру та спорт, що дозволяє утримувати відносно базові стандарти якості життя та забезпечувати стійкість суспільства.

У такій структурі проявляється роль бюджету як інструменту фінансової політики: він забезпечує обороноздатність, соціальну стабільність, функціонування держави та підтримку економіки, концентруючи ресурси на напрямках, що гарантують виживання країни та створюють передумови для повоєнного відновлення.

Бюджет у воєнний період виступає головним інструментом реалізації фінансової політики держави, оскільки саме через нього забезпечується мобілізація ресурсів, підтримка економіки та фінансування оборонних потреб. Війна суттєво змінила структуру бюджету: доходи зростають повільніше через спад економічної активності, руйнування підприємств, скорочення виробництва та міграцію населення, тому вагому роль відіграють зовнішні гранти й кредити, які компенсують втрати внутрішніх надходжень. Видатки, навпаки, різко збільшилися, і більша їх частина спрямовується на оборону, безпеку та соціальний захист. Це робить бюджет ключовим механізмом забезпечення функціонування державних інституцій і підтримки населення в складних умовах.

Зростання дефіциту бюджету є прямим наслідком війни, проте його контрольованість свідчить про здатність держави утримувати фінансову стабільність. Одночасно бюджет виконує стабілізаційну та антикризову функції: через видатки держава підтримує соціальні програми, критичну інфраструктуру, енергетичну систему та гуманітарні потреби. Бюджет у воєнний час перетворюється на центральний інструмент координації економічної політики, спрямований на забезпечення обороноздатності країни, підтримку економічної стійкості та мінімізацію соціальних втрат.

Висновки. Отже, бюджет є центральним інструментом реалізації фінансової політики держави, оскільки через нього формуються, розподіляються та використовуються публічні фінансові ресурси відповідно до стратегічних цілей соціально-економічного розвитку. У воєнних умовах роль бюджету посилюється: він стає механізмом мобілізації ресурсів, забезпечення обороноздатності, підтримки економічної стійкості та мінімізації соціальних ризиків. Структура видатків 2022-2024 рр. підтверджує, що бюджетна політика спрямована на фінансуванні пріоритетних секторів – обороні, безпеці,

соціальному захисті, ключових державних функціях та підтримці критично важливої інфраструктури.

Бюджет не лише відображає фінансові можливості держави, а й виступає ефективним інструментом впливу на економічні процеси, стабілізації макроекономічної ситуації та реалізації суспільних пріоритетів. Подальше вдосконалення бюджетного механізму, зміцнення контролю, підвищення прозорості та орієнтація на результативність бюджетних програм є необхідними передумовами для посилення ефективності фінансової політики та забезпечення сталого розвитку держави в післявоєнний період.

Список використаних джерел

1. Бюджетна система : підручник / Д. І. Дема, І. А. Шубенко, Н. М. Фещенко; за заг. ред. Д. І. Деми. Житомир : Житомирський національний агроекологічний університет, 2019. 396 с.
2. Бюджетна система України: навчальний посібник в схемах і таблицях / С. В. Качула, Г. Є. Павлова, Л. В. Лисяк, Добровольська О.В., Л. І. Катан. – Дніпро: Монолит, 2021. 332 с.
3. Міністерство фінансів України. Видатки держбюджету України. URL: <https://index.minfin.com.ua/ua/finance/budget/gov/expense/>. (дата звернення 21.11.2025)

БЮДЖЕТНА КЛАСИФІКАЦІЯ ЯК ОСНОВА ФОРМУВАННЯ ДОХОДІВ І ВИДАТКІВ БЮДЖЕТУ

Марія ОНИЩЕНКО

*здобувач бакалаврського рівня вищої освіти
спеціальності «Фінанси, банківська справа, страхування та фондовий ринок»
Науковий керівник – І.А. Шубенко, к.е.н., доцент*

Вступ. Бюджетна класифікація є фундаментальним елементом бюджетної системи, оскільки забезпечує систематизацію доходів, видатків та джерел фінансування бюджету. Вона закріплена на законодавчому рівні в Бюджетному кодексі України, що підкреслює її визначальну роль у структурі бюджетного процесу. Це забезпечує можливість порівняння показників, їх узгодження з міжнародною практикою та підвищує прозорість управління державними фінансами.

У сучасних умовах посиленого фінансового навантаження на державний бюджет, воєнних ризиків та необхідності стабільного функціонування економіки, бюджетна класифікація стає ключовим інструментом ефективної організації бюджетного процесу. Її застосування дозволяє структуровано визначати пріоритети бюджетної політики, аналізувати динаміку доходів і видатків, здійснювати фінансовий контроль і формувати обґрунтовані управлінські рішення.

Результати дослідження. Структура доходів та видатків державного бюджету України у 2024 році формувалася під впливом воєнних умов, високої інфляції, змін у податковому регулюванні та активної співпраці з міжнародними фінансовими інституціями. Термін «бюджетна класифікація», визначений у Бюджетному кодексі України як «систематизоване групування видів доходів і видатків» [1], надав змогу чітко виокремити джерела наповнення бюджету та визначити пріоритети державної політики. Зведена структура доходів державного бюджету України подана у табл. 1.

Таблиця 1

Структура доходів Державного бюджету України за 2024 рік

Код бюджетної класифікації	Група доходів	Сума, млрд грн	Частка, %
10000000	Податкові надходження	1647189,6	52,75
11000000	Податки на доходи, прибуток та збільшення ринкової вартості	597232,3	19,13
11010000	Податок на доходи фізичних осіб	326094,9	10,44
11020000	Податок на прибуток підприємств	271137,4	8,68
13000000	Рентна плата та плата за використання інших природних ресурсів	52430,5	1,68
14000000	Внутрішні податки на товари та послуги	944861,8	30,26
14020000	Акцизний податок з вироблених в Україні підакцизних товарів	105205,5	3,37

14030000	Акцизний податок з ввезених в Україну підакцизних товарів	105200,9	3,37
14060000	Податок на додану вартість з вітчизняних товарів (з урахуванням бюджетного відшкодування)	268327,9	8,59
14070000	Податок на додану вартість з імпортованих товарів	466127,5	14,93
15000000	Податки на міжнародну торгівлю та зовнішні операції	48279,3	1,55
19000000	Інші податки та збори	4328,2	0,14
20000000	Неподаткові надходження	974398,5	31,20
21000000	Доходи від власності та підприємницької діяльності	125956,9	4,03
22000000	Адміністративні збори та платежі, доходи від некомерційної діяльності	17020,9	0,55
24000000	Інші неподаткові надходження	52796,8	1,69
25000000	Власні надходження бюджетних установ	778623,8	24,93
30000000	Доходи від операцій з капіталом	183,9	0,01
42000000	Кошти від закордонних країн і міжнародних організацій	473945,2	15,18
50000000	Цільові фонди	473,9	0,02
40000000	Офіційні трансферти	26522,3	0,85
Усього		3122713,4	100,00

Джерело: [3]

Як свідчать дані табл. 1, податкові надходження становлять 52,75 % усіх доходів бюджету. Такий показник узгоджується з теорією, згідно з якою саме податки є основою фінансової стійкості держави [2]. При цьому внутрішні податки на товари та послуги формують 30,26 % доходів, а ПДВ з імпортованих товарів – 14,93 %. Це підтверджує значну залежність бюджету від імпорто-споживчої моделі економіки, у якій ключове податкове навантаження формується за рахунок ПДВ та акцизів на імпортовані товари. Податки на доходи, прибуток і приріст капіталу забезпечують 19,13 % доходів державного бюджету України. Серед них ПДФО становить 10,44 %, а податок на прибуток підприємств – 8,68 %.

Неподаткові надходження складають 31,20 % бюджету, зокрема власні надходження бюджетних установ – 24,93 %. У дослідженнях Деми Д.І. та співавторів наголошується, що така тенденція свідчить про розширення автономності бюджетних установ, але водночас демонструє недостатність фінансового забезпечення з боку держави [2].

Значну роль у формуванні державного бюджету відіграють міжнародні трансферти – 15,18 %, що тимчасово компенсують фіскальний дефіцит. Як зазначено у звітах Міністерства фінансів України [3], така залежність не може бути стабільним джерелом у майбутньому.

Для забезпечення комплексності аналізу важливо оцінити і структуру видатків державного бюджету (табл. 2.).

Структура видатків Державного бюджету України за 2024 рік

Код бюджетної класифікації	Група видатків	Сума, млрд грн	Частка, %
0100	Загальнодержавні функції	374306,6	8,34
0200	Оборона	2304475,1	51,36
0300	Громадський порядок, безпека, судова влада	692658,7	15,44
0400	Економічна діяльність	163133,8	3,64
0500	Охорона навколишнього середовища	9515,1	0,21
0600	Житлово-комунальне господарство	7540,5	0,17
0700	Охорона здоров'я	201445,4	4,49
0800	Духовний та фізичний розвиток	16202,7	0,36
0900	Освіта	64738,0	1,44
1000	Соціальний захист та соціальне забезпечення	464734,4	10,36
0180	Міжбюджетні трансферти	187932,4	4,19
Усього		4486682,7	100,00

Джерело: [3]

Згідно з табл. 2, ключову частку видатків державного бюджету України займає оборона – 51,36 %. Це закономірно для періоду воєнних дій, однак, тривала концентрація понад половини бюджету у військовій сфері призводить до зниження фінансової гнучкості та недофінансування стратегічних секторів вітчизняної економіки та соціальної сфери. Видатки на громадський порядок, безпеку та судову владу становлять 15,44 %, що демонструє підвищене навантаження на інституції правопорядку в умовах воєнного стану. Соціальний захист займає 10,36 % видаткової частини, що свідчить про активну підтримку населення, але при одночасному зниженні податкової бази створює тиск на середньострокову стійкість бюджету. Недостатнім залишається фінансування гуманітарної сфери. Освіта становить лише 1,44 %, охорона здоров'я – 4,49 %, духовний та фізичний розвиток – 0,36 %. Саме ці галузі формують післявоєнний потенціал людського капіталу, тому їх недофінансування становить довгострокову загрозу для відновлення економіки, зменшує якість трудових ресурсів і послаблює конкурентоспроможність країни. Інвестиційні видатки, у нашому дослідженні на економічну діяльність становлять – 3,64 %, що є критично низьким показником, що безпосередньо впливає на відсутність підґрунтя для економічного зростання у майбутньому.

Аналіз даних табл. 1 та табл. 2 свідчить, що державний бюджет України є надмірно концентрованим як за джерелами доходів, так і за напрямками видатків. У доходах переважають непрямі податки, частка яких перевищує 30 %, а також міжнародна допомога, що становить близько 15 %. Така структура свідчить про суттєву залежність бюджету від зовнішньоекономічної кон'юнктури та

міжнародних донорів [3]. У видатках жорстка концентрація зумовлена необхідністю фінансування оборонного сектору, на який спрямовано понад половину усіх видатків бюджету. Це означає, що бюджет значною мірою перестає виконувати функцію забезпечення збалансованого соціально-економічного розвитку та спрямовується на подолання загроз самостійності та незалежності нашої країни.

Структурні диспропорції створюють комплекс проблем: бюджет стає залежним від зовнішнього фінансування; податкова система залишається дисбалансованою, оскільки надмірне навантаження припадає на працю, а не на капітал; інвестиційна складова видатків є вкрай низькою – менш ніж 4 %, що стримує економічне зростання; гуманітарні та соціально важливі сфери недоотримують необхідні ресурси; загальна гнучкість бюджету знижується, що ускладнює адаптацію до змін макроекономічних умов. Разом із тим бюджетна класифікація дозволяє точно визначати такі перекоси та забезпечує основу для формування коригувальних управлінських рішень, що підкреслюють у своїх аналітичних роботах окремі дослідники [2].

Висновки. Бюджетна класифікація забезпечує систематизацію доходів і видатків, що дозволяє точно оцінювати стан бюджету та приймати обґрунтовані фінансові рішення. Вона є інструментом упорядкування бюджетної інформації та основою для ефективного контролю. Доходна частина бюджету характеризується переважанням податкових надходжень та значною часткою непрямих податків, що свідчить про залежність від споживчого та імпортного секторів. Вагома частка міжнародної допомоги тимчасово підтримує бюджет, але створює ризики нестабільності. Видатки зосереджені переважно на обороні, що зумовлено воєнними умовами, однак обмежує фінансування інших ключових сфер – освіти, охорони здоров'я та економічного розвитку. Це формує потенційні загрози для довгострокової стійкості державних фінансів. Бюджетна класифікація дозволяє виявляти такі структурні перекоси та є базою для корекції бюджетної політики з метою підвищення ефективності використання державних ресурсів.

Список використаних джерел

1. Бюджетний кодекс України, URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2456-17> (дата зверення 20 листопада 2025 р.).
2. Дема Д. І., Шубенко І. А., Фещенко Н. М. Бюджетна система. За заг. ред. Д.І. Деми. Житомир, Житомирський національний агроекологічний університет. 2019. 396 с.
3. Міністерство фінансів України. URL: <https://mof.gov.ua/uk> (дата зверення 20 листопада 2025 р.).

НЕОБХІДНІСТЬ ЕНЕРГЕТИЧНОГО ПЕРЕХОДУ ДО НОВИХ ТЕХНОЛОГІЙ З ВИКОРИСТАННЯМ ВІДНОВЛЮВАЛЬНИХ ДЖЕРЕЛ ЕНЕРГІЇ

Олександр АФОНІН

здобувач магістерського рівня вищої освіти
спеціальності «Економіка»

Науковий керівник – О.С. Кільницька, к.е.н., доцент

Вступ. З введенням у 2022 р. в Україні воєнного стану, світова економічна система була шокована фактами порушення безпеки багатьох країн, що насамперед яскраво відобразилась у сфері енергетичного сектору. Світ не може повірити, що у 21 столітті ліберальна світовий порядок ринкової економіки, що базується на правах і свободах людини й особистості, верховенство права, недоторканості кордонів, вільному виборі діяльності, був порушений. Ліберальний порядок продемонстрував свою бездіяльність у випадку панівної хижацької поведінки певної країни. У результаті енергокризи відбулися динамічні зміни обсягів виробництва (генерації), акумулювання (зберігання), транспортування й споживання енергетичних ресурсів.

Результати дослідження. У результаті в 2022 р. відбулася шокова терапія підвищення світових цін на вичерпні корисні копалини, що було досліджено у роботі [1]. Рівень глобальних цін на газ, нафту, вугілля виявляє тренди, які характеризуються схожими тенденціями змін на міжнародних товарних біржах. Протягом 2021-2025 рр. максимальні значення світових цін на вищезазначену енергосировину було зареєстровано у травні-червні 2022 р. Це відбулося безумовно через російсько-Українську війну й запровадженням відповідних санкцій проти російського агресора.

Енергетична криза призвела до необхідності глобального енергетичного переходу, що передбачає не лише зміни технологій виробництва та споживання електроенергії, тепла, гарячої води та інших продуктів галузі енергетичної промисловості, а й заміни використання традиційних викопних, вичерпних корисних копалин (газу, нафти, вугілля) на альтернативні відновлювальні джерела (сонця, вітру, води, біомаси тощо).

За даними професора Світлани Федулової, дослідниці неоекономіки за напрямом тенденцій змін світового енергетичного сектору, встановлено, що «на кожен долар, який сьогодні йде на викопне паливо, майже два долари інвестуються в чисту енергію» [2, с. 55].

Великі перспективи у сфері зміцнення енергетичної безпеки розвинених країн покладають на атомні електростанції, як на джерело чистої, надійної, а саме головне доступної, стабільної й дешевої енергії. За даними Міжнародної енергетичної агенції зафіксовано, що у глобальній економічній системі «у 2023 році почалося будівництво нових ядерних реакторів за 5 проектами. На початок 2024 року в усьому світі було споруджено 58 реакторів загальною потужністю понад 60 ГВт» [3].

Спостерігається також зміна та ротація суб'єктів господарської діяльності у галузевому розрізі, особливо в енергетичному секторі національного

господарства. На енергетичних ринках підприємства, що працюють на вичерпних корисних копалинах вибувають з економічної системи та відповідно їх заміщають нові суб'єкти господарювання, які генерують «зелену» енергію на відновлюваних джерелах. Це дасть поштовх для суміжних галузей промисловості з виробництва електромобілів, будівництва для них заправок, електро-акумуляторів та інших відповідних секторів економіки. Вищезгадані зміни на енергоринках призведуть до зміни ланцюгів створення доданої вартості в національній економіці.

Висновки. Таким чином, необхідність енергетичного переходу до нових технологій виробництва, зберігання, транспортування та споживання енергії з пріоритетом використання відновлювальних джерел енергії та атомних електростанцій є викликом сьогодення, що забезпечить зміцнення енергетичної безпеки національного господарства, декарбонацію, досягнення цілей кліматичної безпеки, забезпечення конкурентоздатності країни, формування нових робочих місць, перенавчання та перекваліфікацію трудового потенціалу.

Список використаних джерел

1. Кільницька О., Яремова М., Соколова А. Біоресурси у трансформації енергетичної системи України. *Scientia fructuosa*. 2025. № 163. С. 93–110. DOI:[https://doi.org/10.31617/1.2025\(163\)06](https://doi.org/10.31617/1.2025(163)06)
2. Федулова С., Задоя А, Магдіч А., Задоя О., Ключник Р., Лімонова Е. Конкурентоспроможність Європи в новій глобальній економіці: навчальне електронне видання. Дніпро: ВНЗ «Університет імені Альфреда Нобеля», 2025. 244 с. https://duan.edu.ua/wp-content/uploads/2025/02/konkurentospromozhnist-yes_learning-materials_2025.pdf
3. Clean Energy Market Monitor – March 2024. Report. International Energy Agency. URL: <https://www.iea.org/reports/clean-energy-market-monitor-march-2024>

АНАЛІЗ ФОНДОВІДДАЧІ ОСНОВНИХ ЗАСОБІВ ПСП «БІГУНЬ»*Маргарита КАРАЩУК**здобувач бакалаврського рівня вищої освіти
спеціальності «Облік і оподаткування»**Науковий керівник – Н.І. Цегельник, к.е.н, доцент*

Вступ. Основні засоби є фундаментом розвитку економіки країни загалом, і навіть всіх галузей виробництва. Основні засоби відіграють ключову роль у збільшенні валового внутрішнього продукту, обсягів виробництва на підприємствах, зростанні економіки та покращенні рівня життя населення. Будучи матеріальною основою будь-якого підприємства, вони впливають на ефективність його роботи. Тому аналіз ефективності використання основних засобів має вирішальне значення для прийняття управлінських рішень.

З питання аналізу основних засобів підприємств проводилися різні дослідження вітчизняних авторів, присвячені цій темі. Так, серед авторів можна згадати таких, як: Г. М. Воляник, С. Є. Шутка та Н. І. Колінько [2], О. В. Єгорова, Л. О. Дорогань-Писаренко та А. І. Рудич [2], А. П. Макаренко та Є. В. Артемчук [3], У. С. Савків, М. М. Василюк та Г. В. Лещук [4] та ін.

Результати досліджень. До основних засобів відносяться: будівлі, споруди, транспортні засоби, робочі та силові машини та обладнання, вимірювальні або регулюючі прилади та пристрої, обчислювальна техніка, інструмент, виробничий чи господарський інвентар та приладдя, внутрішньогосподарські дороги та інші відповідні об'єкти. Про ефективність використання основних засобів судять за показниками продуктивності праці та фондоозброєності фондівддачі. Активні основні засоби – це обладнання, машини, транспортні засоби, які безпосередньо беруть участь у виробничому процесі. Їхнє зростання говорить про підвищення технічного потенціалу підприємства.

Аналіз фондівддачі основних засобів пропонується здійснити з прикладу компанії ПСП «Бігунь» – сільськогосподарського підприємства Житомирської області. Ефективність використання основних засобів ПСП «Бігунь» за показником фондівддачі наведено в таблиці 1. За даними таблиці 1 спостерігаємо зростання виручки з 25311 тис. грн. у 2022 році до 107684 тис. грн. 2024 року. Абсолютне збільшення на 82373 тис. грн. Це свідчить про зростання обсягу реалізованої продукції чи послуг, що позитивно впливає на фінансові результати компанії. Середньорічна вартість основних засобів збільшилася з 27581 тис. грн. 2022 року до 39839,5 тис. грн. у 2024 році, на 12258,5 тис. грн. Зростання вартості основних засобів пов'язане з інвестиціями у оновлення та розширення виробничих потужностей. Вартість активної частини основних засобів збільшилася з 16723 тис. грн. до 22330 тис. грн. Зростання активної частини на 5607 тис. грн. Значення фондівддачі основних засобів практично стабільне 0,92 грн. у 2022 та 2023 роках, зі значним зростанням до 2,70 грн. 2024 року. Збільшення на фондівддачі 1,78 грн. чи в 4,3 рази показує, значне поліпшення ефективності використання основних засобів.

Аналіз фондівддачі основних засобів ПСП «Бігунь»

Показники	Рік			Відхилення 2024 р. до 2022 р.	
	2022	2023	2024	+, -	у %
Виторг, тис. грн.	25311	29097	107684	82373	в 4,3 р.
Середньорічна вартість основних засобів, тис. грн.	27581	31563	39839,5	12258,5	44,4
У тому числі вартість активної частини основних засобів, тис. грн.	16723	20705	22330	5607	33,5
Фондовіддача основних засобів, грн.	0,92	0,92	2,70	1,78	в 2,9 р.
Фондовіддача активної частини основних фондів, грн.	1,51	1,41	4,82	3,31	в 3,2 р.
Частка активної частини загальної вартості основних засобів, %	60,6	65,6	56,0	-4,6	-7,6

Джерело: пораховано за даними фінансової звітності ПСП «Бігунь»

Ще більший ріст спостерігається у фондівддачі активної частини основних фондів: 1,51 грн. у 2022 році та 4,82 грн. 2024 року. Зростання на 0,005 тис. грн. за два роки. Це говорить про те, що активні кошти використовуються з приблизно однаковою ефективністю, з невеликим поліпшенням у 2024 році. Частка активної частини у вартості основних засобів зменшилася з 60,6% до 56,0%. Збільшення частки активної частини на 0,137%. Це свідчить про те, що структура основних засобів зміщується у бік продуктивнішого обладнання.

Висновки. За період 2022-2024 років ПСП «Бігунь» демонструє зростання виручки та збільшення вартості основних засобів, що вказує на розвиток та розширення діяльності. Незважаючи на зростання вартості основних засобів, фондівддача поліпшується, що говорить про те, що ефективність управління підвищується. Збільшення частки активної частини основних засобів та стабільна фондівддача активної частини свідчать про те, що інвестиції спрямовані на оновлення та підвищення продуктивності обладнання. В цілому, позитивна динаміка фондівддачі та зростання виручки на фоні збільшення основних засобів свідчать про раціональне та ефективне використання майна підприємства, що позитивно впливає на його економічну стійкість та конкурентоспроможність.

Список використаних джерел

1. Воляник Г. М., Шутка С. Є., Колінько Н. І. Аналіз забезпеченості основними засобами та управління ефективністю їх використання суб'єктом господарювання державного сектору. *Науковий вісник НЛТУ України*. 2021. Т. 31, № 6. С. 68-73.
2. Єгорова О. В., Дорогань-Писаренко Л. О., Рудич А. І. Аналіз використання основних засобів сільськогосподарських підприємств: галузевий аспект. *Економічний аналіз*. 2016. Т. 26, № 1. С. 106-112.
3. Макаренко А. П., Артемчук Є. В. Удосконалення обліку, оподаткування та аналізу основних засобів. *Агросвіт*. 2022. № 24. С. 21-28.
4. Савків У. С., Василюк М. М., Лещук Г. В. Модель комплексного аналізу основних засобів у системі управління підприємством. *Актуальні проблеми розвитку економіки регіону*. 2023. Вип. 19(1). С. 177-184.

ФОРМУВАННЯ ЛІДЕРСЬКИХ НАВИЧОК У МОЛОДИХ ПІДПРИЄМЦІВ*Кристіна ДОЛЮК**здобувач бакалаврського рівня вищої освіти
спеціальності «Підприємництво, торгівля та біржова діяльність»**Євгеній КОРИНЕЦЬ**здобувач магістерського рівня вищої освіти
спеціальності «Підприємництво та торгівля»**Науковий керівник – О.Г. Булуй, к.е.н., доцент*

Вступ. У сучасних умовах глобальної нестабільності, стрімкої цифрової трансформації та високої конкуренції, успішність нових бізнес-проектів критично залежить від особистих якостей і здатності засновника вести за собою команду та адаптуватися до змін. Підприємницьке лідерство відрізняється від традиційного менеджменту підвищеною готовністю до ризику, інноваційною спрямованістю та необхідністю швидкого прийняття рішень у ситуаціях невизначеності. З огляду на це, формування ефективних лідерських навичок у молодих підприємців є не лише бажаним, а життєво необхідним елементом забезпечення економічного розвитку.

Результати дослідження. Проведене дослідження засвідчило, що для молодих підприємців особливо актуальними є лідерські якості, пов'язані з адаптивністю, візіонерством та резильєнтністю. Підприємницьке лідерство вимагає не стільки підтримки існуючих процесів, скільки створення нових структур та культури, здатної витримати невдачі та швидко відновитися [2–6]. Ми виділили чотири ключові лідерські компетенції, необхідні для успішного старту та масштабування бізнесу та переваги стратегічного партнерства (табл. 1).

Таблиця 1

**Ключові лідерські компетенції молодих підприємців та переваги
стратегічного партнерства для сталого розвитку**

Компетенція / перевага	Характеристика
Ключові лідерські компетенції	
1. Компетенція	Визначення та значення для підприємця
Візіонерство	Здатність чітко артикулювати майбутнє компанії, мотивувати команду до досягнення амбітних, інноваційних цілей.
Адаптивність	Гнучкість у зміні бізнес-моделей та стратегій у відповідь на непередбачувані ринкові виклики та технологічні зміни.
Резильєнтність (стійкість)	Здатність швидко відновлюватися після фінансових чи операційних невдач, розглядаючи їх як досвід для навчання.
Емоційний інтелект (EI)	Управління власними емоціями, емпатія до клієнтів і команди, що є критичним для ефективного найму та ведення переговорів.
Переваги стратегічного партнерства	
1. Синергія, обмін ресурсами	Партнери мають змогу об'єднувати свої ресурси, досвід, знання, що допомагає досягнути спільних поставлених цілей.
2. Адаптація до змін	Партнерство дає можливість підприємствам бути більш гнучкими, адаптивними до змін та ринкових умов.
3. Зміцнення конкурентних позицій	Альянси роблять підприємства набагато сильнішими на ринку, особливо в умовах сильної конкуренції.
4. Інновації	Обмін ідеями, знаннями, розвиток нових форм співробітництва та інноваційні рішення.
5. Зменшення ризиків	Спільні проекти зменшують ризик банкрутства, великих грошових втрат, адже ризики розподіляються між партнерами.

Джерело: сформовано на основі [2–6]

Особлива увага має бути приділена формуванню адаптивного лідерства, яке дозволяє підприємцю не лише реагувати на кризи, а використовувати їх як можливість для інноваційного прориву [7]. Адаптивні лідери зосереджуються на ідентифікації прихованих проблем, мобілізації команди для вирішення цих проблем і захисті тих, хто бере на себе ризик нових рішень. Формування цих навичок у молодих підприємців має відбуватися не стільки через теоретичне навчання, скільки через навчання дією. Основними механізмами розвитку є: 1) участь в акселераційних та інкубаційних програмах, що дозволяє отримати реальний досвід, швидкий зворотний зв'язок та навчитися працювати в умовах високого тиску [5]; 2) програми менторства та коучингу забезпечують зв'язок із досвідченими підприємцями, які вже пройшли етапи створення та масштабування бізнесу, є цінними уроками щодо управління ризиками та прийняття стратегічних рішень; 3) систематична рефлексія через впровадження практики регулярного аналізу власних управлінських рішень та отриманих результатів для корекції лідерського стилю; 4) створення безпечного простору для невдач (у культурі стартапу має бути прийнято, що невдачі є частиною процесу, і лідер має демонструвати приклад здорового ставлення до помилок, заохочуючи експерименти [1–4]). Освітні заклади відіграють ключову роль, інтегруючи практичні кейси, симуляції та проєктну роботу в навчальні плани, що імітують реальні підприємницькі виклики та вимагають від здобувачів прояву візіонерства та прийняття рішень в умовах обмеженості ресурсів.

Висновки. Успіх молодого підприємця на 70–80 % залежить від його лідерської спроможності, а не лише від технології чи фінансових впливів. Критичними компетенціями є візіонерство, адаптивність, резильєнтність та емоційний інтелект. Для ефективного формування цих навичок необхідно використовувати практично-орієнтовані механізми, де центральне місце займає навчання дією через акселератори та якісний менторинг. Системна робота щодо власних лідерських якостей дозволить молодим підприємцям трансформувати інноваційні ідеї у стійкі та успішні бізнес-моделі.

Список використаних джерел

1. Бланк І. О.. Інвестиційний менеджмент: підруч./ І. О. Бланк, Н. М. Гуляєва; заг. ред. А. А. Мазаракі. К., 2003. 397 с.
2. Григорук О. С. Soft skills у системі формування професійних компетенцій майбутніх економістів-підприємців. Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія: Міжнародні економічні відносини та світове господарство. 2021. №37. С. 125–129.
3. Лідерство та партнерство в бізнесі: Практикум / О. М. Гребешкова, О. Г. Малярчук, І. В. Кубарева. Київ: КНЕУ, 2021. 327 с.
4. Резильєнтність і стійкість економіки: ключові теоретико-практичні наративи та воєнно економічні уроки / О. Семененко, М. Абрамова, О. Тарасов, С. Митченко, Р. Дзюбчук, Д. Фомкін. Social Development and Security. 2025. Vol. 15, No. 2. С. 314–326.

5. Чубій І., Шкурашівська С., Токарик Г., Парцей Х., Люта М. Особливості формування лідерських якостей здобувачів вищої освіти. Вісник науки та освіти. 2023. №10(16). С. 964–976.

6. Кривенький В. В. (2020). Менеджмент в умовах VUCA-світу та шляхи подолання невизначеності. Агросвіт. 2024. №19. С. 83–88.

7. Поліщук Є. А. Фактори успіху стартапів на різних етапах життєвого циклу. Ефективна економіка. 2023. №9. URL: <https://nauka.com.ua/index.php/ee/article/view/2143>

ЛІДЕРСТВО В СОЦІАЛЬНИХ ПІДПРИЄМСТВАХ: МОТИВАЦІЯ ТА ЦІННОСТІ

Вікторія ЛОСКУТОВА

здобувач бакалаврського рівня вищої освіти
спеціальності «Підприємництво, торгівля та біржова діяльність»

Науковий керівник – О.Г. Булуй, к.е.н., доцент

Вступ. Соціальні підприємства в сучасних умовах виступають важливим інструментом розв'язання соціальних проблем за допомогою підприємницьких підходів. Вони поєднують досягнення економічної стійкості з реалізацією соціальної місії, що принципово відрізняє їх від традиційного комерційного сектору та неприбуткових організацій. Успіх соціального підприємства значною мірою залежить від здатності лідера сформувати команду, яка щиро поділяє цінності організації та готова працювати заради досягнення суспільно значущих змін.

Актуальність теми зумовлена стрімким зростанням кількості соціальних підприємств в Україні та світі, а також потребою у науковому осмисленні особливостей управлінських і мотиваційних механізмів у цьому секторі. Дослідження лідерства в соціальних підприємствах дає змогу зрозуміти, як саме ціннісно-орієнтоване управління сприяє підвищенню організаційної ефективності та соціального впливу.

Результати дослідження. Соціальне підприємництво характеризується подвійною (економічною та соціальною) системою цілей, що вимагає від лідера постійного балансування між ринковою конкурентоспроможністю та збереженням соціальної місії. Найефективнішими стилями лідерства в соціальних підприємствах є трансформаційне та службове лідерство [1; 5].

Трансформаційне лідерство передбачає вплив на підлеглих через натхнення, інтелектуальну стимуляцію та індивідуальний підхід. Лідер допомагає членам команди побачити вищий сенс своєї діяльності, пов'язує щоденні завдання з глобальною соціальною метою, що особливо важливо в організаціях, де матеріальні стимули обмежені [1]. Службове лідерство ставить у центр уваги потреби працівників і стейкхолдерів: лідер сприймається насамперед як особа, що служить команді, сприяє її розвитку та добробуту [3].

Особливістю мотивації персоналу соціальних підприємств є домінування внутрішніх мотивів над зовнішніми. Працівники та волонтери обирають роботу в таких організаціях через відповідність особистих цінностей (справедливість, солідарність, емпатія, відповідальність перед суспільством) організаційній місії [2; 4]. Дослідження свідчать, що саме ціннісна ідентифікація знижує плинність кадрів і підвищує залученість навіть за умов нижчої за ринкову заробітної плати [4].

Лідери соціальних підприємств активно використовують нематеріальні інструменти мотивації: публічне визнання внеску кожного члена команди; створення та поширення історій успіху; залучення працівників до стратегічного планування та прийняття рішень; надання автономії у реалізації власних

соціальних ініціатив; організацію навчання та професійного зростання [3]. Такі підходи формують атмосферу довіри, взаємної підтримки та відчуття причетності до значущої справи, що компенсує обмеженість фінансових ресурсів і забезпечує стійкість організації в довгостроковій перспективі [2].

Окремо варто відзначити роль спільних цінностей як інтеграційного механізму [3; 5]. Цінності виступають основою організаційної культури соціального підприємства, визначають критерії відбору персоналу, стиль комунікації та способи вирішення конфліктів. Лідер є головним носієм і транслятором цих цінностей, що робить його діяльність ключовим фактором успіху [4].

Дослідження лідерства в соціальних підприємствах дало змогу дійти таких узагальнень. По-перше, лідерство в соціальних підприємствах принципово відрізняється від лідерства в традиційних комерційних організаціях через необхідність одночасного досягнення економічної стійкості та соціального впливу. Найефективнішими стилями лідерства в цьому секторі є трансформаційне та службове лідерство. Трансформаційне лідерство забезпечує натхнення команди вищим сенсом діяльності, допомагає працівникам пов'язувати щоденні завдання з глобальною соціальною місією. Службове лідерство, у свою чергу, акцентує увагу на розвитку, добробуті та підтримці кожного члена команди, що особливо важливо в організаціях, де значну частину персоналу становлять волонтери або представники вразливих груп.

По-друге, мотивація персоналу соціальних підприємств має переважно внутрішній характер і ґрунтується на глибокій ціннісній відповідності між особистістю працівника та місією організації. Спільні цінності – справедливість, солідарність, емпатія, відповідальність перед суспільством – виступають потужним інтеграційним механізмом, який знижує плинність кадрів, підвищує рівень залученості та компенсує обмеженість матеріальних стимулів. Саме тому підбір персоналу за принципом ціннісної відповідності є одним із ключових завдань лідера соціального підприємства.

По-третє, лідери соціальних підприємств успішно застосовують широкий спектр нематеріальних інструментів мотивації: публічне визнання внеску, створення та поширення історій успіху, залучення команди до стратегічного планування, надання автономії у реалізації власних ініціатив, організацію навчання й професійного зростання. Ці інструменти формують атмосферу довіри, взаємної підтримки та відчуття причетності до значущої справи, що забезпечує стійкість організації навіть в умовах обмежених фінансових ресурсів.

Висновки. Отже, успіх соціального підприємства значною мірою залежить від здатності лідера бути носієм і транслятором цінностей, поєднувати трансформаційний і службовий стилі лідерства та свідомо формувати внутрішню мотивацію команди. Подальші дослідження доцільно спрямувати на емпіричний аналіз ефективності різних мотиваційних моделей у соціальних підприємствах України, а також на розробку практичних програм підготовки лідерів соціального бізнесу.

Список використаних джерел

1. Benmira S., Agboola M. Evolution of leadership theory. *BMJ Leader*. 2021. vol. 5. pp. 3–5. DOI: <https://doi.org/10.1136/leader-2020-000296>
2. Молчанова А. О., Воляник І. В., Кондратьєва В. П. Організаційна поведінка: навчальний посіб. / за ред. А. О. Молчанової. Івано-Франківськ: Лілея-НВ, 2015. 176 с.
3. Сорока О., Голубенко В. Управління організаційною поведінкою персоналу як чинник стійкості компанії. *Економіка та суспільство*. 2023. №57. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-57-65>
4. Телічко Н. О., Дідур Г. І., Найда І. С., Петрів І. М. Лідерство та мотивація персоналу в контексті організаційної поведінки. *Сучасні тенденції розвитку менеджменту та публічного адміністрування: матеріали Міжнар. наук.-практ. конф. (м. Одеса, 10–11 жовтня 2025 р.)*. Одеса: Одеський державний аграрний університет, 2025. С. 116–123.
5. Томах В., Дорошенко Т., Тимошенко Ю. Стилi лiдерства та їх вплив на управління підприємством. *Економіка та суспільство*. 2024. №60. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-60-149>

РОЛЬ СТРАТЕГІЧНОГО ЛІДЕРА У ТРАНСФОРМАЦІЇ БІЗНЕС-МОДЕЛІ КОМПАНІЇ

Тетяна ТАРАСЮК

*здобувач бакалаврського рівня вищої освіти
спеціальності «Підприємництво, торгівля та біржова діяльність»
Науковий керівник – Т.В. Швець, к.е.н., доцент*

Вступ. Трансформація бізнес-моделі є процесом фундаментальних змін у способах створення, доставки та захоплення цінності компанією, зумовленим динамічними викликами сучасного середовища, такими як цифризація, глобалізація та кризи. За даними наукових досліджень, стратегічний лідер відіграє ключову роль у цьому процесі, забезпечуючи бачення змін, мобілізацію ресурсів та адаптацію організаційної культури. Згідно з аналізом літератури, 70% невдач трансформацій пов'язані з відсутністю сильного лідерства, яке здатне інтегрувати інновації та мотивувати персонал. Актуальність теми посилюється в умовах української економіки, де воєнні виклики вимагають швидкої адаптації бізнес-моделей до цифрових технологій та стійкості.

Результати дослідження. Стратегічне лідерство визначається як здатність топ-менеджерів формулювати довгострокове бачення, приймати ризиковані рішення та координувати ресурси для досягнення конкурентних переваг у мінливому середовищі. У контексті трансформації бізнес-моделі воно охоплює перехід від традиційних лінійних структур до платформних, де ключовими стають дані, мережі та екосистеми. Наразі стратегічні лідери сприяють амбідекстерності організації – балансу між експлуатацією існуючих активів та експлорацією нових можливостей, що особливо актуально в цифрову еру [2]. Так, лідери, орієнтовані на інновації, підвищують шанси успіху на 30%, інтегруючи ШІ та аналітику для модернізації процесів [3].

Одна з центральних функцій стратегічного лідера – формування візії трансформації. Лідери артикулюють чітку стратегію, яка пов'язує поточні операції з майбутніми трендами, зменшуючи опір змінам. За даними bibliometric аналізу демографічні характеристики топ-менеджменту впливають на стратегічні вибори, включаючи зміну бізнес-моделі [4]. У практиці це проявляється в кейсах, як трансформація Microsoft під керівництвом Сат'я Наделли: від фокусу на софті до хмарних сервісів Azure, що зросло ринкову капіталізацію з 300 млрд дол. у 2014 р. до 2,5 трлн дол. у 2023 р. Наделла впровадив культуру зростання, інвестуючи в 5G та автоматизацію, демонструючи, як лідерство перетворює загрози на можливості [5]. Аналогічно, у австралійській Telstra CEO Андрю Пенн керував цифровою модернізацією, інтегруючи 5G та кібербезпеку, що підвищило клієнтську залученість на 20% [6].

Мотивація та розвиток людського капіталу є іншою ключовою роллю. Стратегічні лідери будують довіру, персоналізуючи підходи до співробітників і заохочуючи культуру навчання. Так, 85% працівників демонструють вищу залученість за прозорого лідерства, що полегшує подолання опору трансформаціям [1]. У контексті бізнес-моделі це включає створення команд для

експериментів, де невдачі трактуються як уроки. Кейс Qantas під керівництвом Алана Джойса ілюструє, що під час кризи компанія реструктуризувала фінанси, мотивувавши персонал через стейкхолдерське управління, повернувшись до прибутковості з 1,2 млрд австрал. дол. прибутку у 2023 р. [6]. В українському контексті, за даними про цифрову трансформацію, лідери підприємств, що адаптували моделі до воєнних умов, фокусувалися на інвестиціях у цифрові компетенції персоналу, що підвищило стійкість на 40% [2].

Сприяння інноваціям та ризику – третя функція. Лідери інтегрують технології для перебудови бізнес-моделі, переходячи до платформних структур з мережевими ефектами. Аналіз літератури показує, що організації з інноваційним лідерством на 30% ефективніше впроваджують зміни, заохочуючи експерименти [3]. У Woolworths лідери використали ІІІ для оптимізації ланцюгів постачань під час COVID-19, трансформуючи модель для підвищення ефективності на 15%. У NAB банк цифрове лідерство включало хмарні технології, позицінуючи його як fintech-лідера [6]. В Україні, за дослідженнями, ключовими є адаптивність моделі та гнучка структура, де лідери впроваджують омніканальні стратегії, інтегруючи великі дані для масштабування [1]. Приклади як Airbnb та Uber демонструють, як платформи мінімізують фізичні активи, максимізуючи прямі взаємодії, що стратегічні лідери копіюють для локальних ринків [2].

Комунікація та управління стейкхолдерами забезпечують узгодженість [2–3]. Лідери пояснюють чому змін через відкриті канали, зменшуючи опір. 66% лідерів вважають гнучкість ключовою, а компанії з сильним лідерством перевершують конкурентів на 23% за даними [3]. У кризах, як війна в Україні, цифрове лідерство фокусується на стратегічному плануванні та мотивації, керуючи ризиками через contingency plans [5]. Дослідження в публічних організаціях показують, що знання-менеджмент посереднює між лідерством та змінами, підвищуючи адаптивність [1–3]. Лідери класифікують моделі за Osterwalder чи Rapp, мінімізуючи посередників [2]. У топ-компаніях як Apple та Amazon цифрові моделі підвищують капіталізацію через масштабованість [1–4]. У контексті України стратегічне лідерство адаптує моделі до локальних викликів: цифризація процесів, інвестиції в ІТ-компетенції та кооперація з екосистемами. Наразі 70% компаній активізували трансформацію, фокусуючись на онлайн-взаємодії [1–5]. Лідери формують гнучку культуру, де стратегія стає knowledge-based innovation [16]. Загалом, стратегічний лідер моніторить прогрес через дані, забезпечуючи стійке зростання [1–2].

Висновки. Стратегічне лідерство є каталізатором трансформації бізнес-моделі, інтегруючи візію, мотивацію, інновації та комунікацію для адаптації до цифрових реалій. Кейси Microsoft та Qantas підтверджують, що ефективне лідерство підвищує успіх на 30%, сприяючи стійкості. В Україні акцент на цифрових компетенціях та гнучкості моделі дозволяє протистояти кризам. Майбутні стратегії мають фокусуватися на амбідекстерності та знаннях-менеджменті для лідерства на ринку.

Список використаних джерел

1. The Role Of Leadership In Successful Business Transformation. Forbes. URL: <https://www.forbes.com/councils/forbestechcouncil/2024/11/06/the-role-of-leadership-in-successful-business-transformation/>.
2. Digital Leadership, Business Model Innovation and Organizational Change: Role of Leader in Steering Digital Transformation. ResearchGate. 2024. URL: <https://surl.li/pbfbqw>.
3. Transformational Leadership in Strategic Management: Catalyzing Change and Innovation. ResearchGate. 2024. URL: <https://surl.li/kbnnhi>.
4. The state of the art of strategic leadership. ScienceDirect. 2023. URL: <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0148296323000346>.
5. 10 Inspiring Business Transformation Examples to Drive Innovation. Willdom. URL: <https://willdom.com/blog/business-transformation-examples/>.

ВІДШКОДУВАННЯ ПОДАТКУ НА ДОДАНУ ВАРТІСТЬ ПРИ ЕКСПОРТІ: ОСОБЛИВОСТІ ТА РИЗИКИ

Марина ВОЙЦЕХІВСЬКА

здобувач бакалаврського рівня вищої освіти
спеціальності «Облік і оподаткування»

Науковий керівник – О.Ф. Ярмолук, к.е.н., доцент

Вступ. Відшкодування податку на додану вартість (ПДВ) при здійсненні експортних операцій є одним із ключових механізмів податкової підтримки підприємств, що функціонують у зовнішньоекономічній сфері. Оскільки експорт оподатковується за нульовою ставкою, платники мають законне право на повернення сум ПДВ, сплачених у складі вартості придбаних товарів, робіт і послуг. Разом з тим, процедура бюджетного відшкодування залишається складною, багаторівневою та пов'язаною з низкою адміністративних і технічних ризиків. Контрольні заходи, вимоги до документального підтвердження, робота електронних систем та значний обсяг регуляторних норм створюють для платників високий рівень відповідальності та потенційних фінансових втрат. Саме тому важливо дослідити особливості механізму відшкодування ПДВ при експорті, визначити ключові ризики, з якими стикаються підприємства, та окреслити напрями мінімізації таких ризиків.

Результати дослідження. Основною умовою для застосування нульової ставки ПДВ та отримання бюджетного відшкодування є документальне підтвердження факту вивезення товарів за межі митної території України. Відповідно до норм Податкового та Митного кодексів, платник повинен подати повний пакет документів, які підтверджують здійснення таких операцій: митні декларації, транспортні документи, зовнішньоекономічні контракти, специфікації, первинні документи на придбання товарів і послуг тощо. На практиці навіть незначні розбіжності між даними в інвойсах, деклараціях чи накладних можуть бути підставою для сумнівів щодо достовірності операції. Це спричиняє затримки у відшкодуванні або, у гіршому випадку, відмову податкових органів у поверненні коштів [1].

Система електронного адміністрування ПДВ (СЕА ПДВ) та Єдиний реєстр податкових накладних формують сучасну інфраструктуру контролю за правомірністю податкового кредиту. У цих умовах результативність отримання бюджетного відшкодування залежить не лише від фактичності операцій, а й від технічної дисципліни підприємства, зокрема:

- наявності достатнього реєстраційного ліміту в СЕА ПДВ;
- своєчасної реєстрації податкових накладних і розрахунків коригування;
- правильного заповнення податкової звітності;
- відсутності блокування накладних системою моніторингу ризиків (СМКОР).

Будь-які технічні помилки або несвоєчасні дії можуть зробити повернення ПДВ неможливим, навіть у разі, якщо операція достовірна та підтверджена документально [2].

Податкові органи здійснюють камеральні та документальні перевірки, які передбачають аналіз господарської діяльності платника, відповідність здійснених операцій їх економічному змісту, а також достовірність митних декларацій. Важливим аспектом є коректність визначення кодів УКТ ЗЕД, оскільки помилки чи невідповідності можуть призвести до додаткових питань і затримок у процедурі відшкодування.

Застосування критеріїв ризиковості для платників і контрагентів значно ускладнює процес відшкодування. Підприємство може потрапити до переліку ризикових навіть за формальними ознаками, що автоматично блокує податкові накладні та позбавляє можливості формувати податковий кредит. У разі виявлення «ризикових» операцій податкові органи можуть ініціювати широке документальне дослідження, яке триває до двох місяців [3].

Найпоширенішими ризиками, з якими стикаються експортери, є:

- затримки у поверненні ПДВ через документальні помилки та технічні збої;
- повна відмова у відшкодуванні через сумніви в реальності операції;
- блокування податкових накладних, що унеможлиблює формування податкового кредиту;
- донарахування податкових зобов'язань і застосування штрафних санкцій за результатами перевірок;
- помилки в митному оформленні (насамперед, неправильні коди УКТ ЗЕД, невідповідність обсягів та опису товарів у документах).

Такі ризики створюють значне фінансове навантаження та негативно впливають на ліквідність підприємства [4].

Для ефективного управління податковими ризиками підприємствам доцільно впроваджувати комплекс превентивних заходів: регулярний внутрішній аудит податкових операцій; системну перевірку контрагентів на предмет ризиковості; правильне і своєчасне оформлення первинних документів; контроль за відповідністю даних податкових та митних документів; щоденний моніторинг реєстраційного ліміту та стану податкових накладних у СЕА ПДВ; підготовку підприємства до можливих перевірок шляхом формування архіву підтверджуючих документів [5]. Запровадження таких заходів суттєво знизить ймовірність виникнення проблем під час повернення ПДВ.

Висновки. Відшкодування ПДВ при експорті є ефективним інструментом стимулювання зовнішньоекономічної діяльності, однак процедура його отримання супроводжується значною кількістю ризиків та вимог. Висока залежність від електронних систем, суворі критерії моніторингу ризиковості платників і вагомий обсяг вимог до документації підвищують відповідальність підприємств та збільшують ймовірність виникнення фінансових ускладнень.

Для успішного та своєчасного отримання бюджетного відшкодування підприємствам необхідно забезпечити комплексний підхід до організації податкового обліку: від бездоганної первинної документації до систематичного контролю за діями контрагентів. Такий підхід мінімізує ризики, сприятиме

підвищенню прозорості бізнес-процесів та гарантуватиме стабільність повернення ПДВ з державного бюджету.

Список використаних джерел

1. Відшкодування ПДВ: практичні поради і реальні алгоритми дій. AGGEEK. 2023. URL: <https://aggeek.net/ru-blog/vidshkoduvannya-pdv-praktichni-poradi-i-realni-algoritmi-dij> (дата звернення: 20.11.2025)
2. Податкові зобов'язання з ПДВ при експорті товарів та послуг. Школа бізнесу. Нова пошта. URL: <https://online.novaposhta.education/blog/podatkovizobov'yazannya-z-pdv-pri-eksport-i-tovariv-ta-poslug> (дата звернення: 20.11.2025)
3. Як повернути ПДВ при експорті: простий гід для бізнесу. URL: <https://consultant.net.ua/consultant-article/11327> (дата звернення: 10.11.2025)
4. Чучаліна Катерина. Відшкодування ПДВ: як перевірятимуть. 7eminar. URL: <https://7eminar.ua/news/4926-vidskoduvannya-pdv-yak-pereviryatimut> (дата звернення: 20.11.2025)
5. Відшкодування ПДВ: які терміни та умови отримання? ДЕБЕТ-КРЕДИТ. 2025. URL: <https://news.dtki.ua/taxation/pdv/99156-vidskoduvannya-pdv-iaki-termيني-ta-umovi-otrимання> (дата звернення: 20.11.2025)

СУТНІСТЬ СТРАТЕГІЧНОГО ПЛАНУВАННЯ ГОСПОДАРСЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ

Анатолій ЛИСЮК

*здобувач магістерського рівня вищої освіти
спеціальності «Економіка»*

Науковий керівник – І.Ф. Грабчук, к.е.н., доцент

Вступ. Сучасні підприємства функціонують у динамічному та конкурентному середовищі, де швидкі зміни ринкових умов, технологічний прогрес та глобалізація економіки створюють підвищені вимоги до ефективності управління господарською діяльністю. За таких умов стратегічне планування господарської діяльності є ключовим інструментом забезпечення довгострокової стабільності підприємства, досягнення цілей його розвитку та підтримки конкурентних переваг. Водночас, проблематика полягає в тому, що значна кількість підприємств недостатньо системно підходять до стратегічного планування із-за відсутності чіткої концепції, невизначеності цілей і пріоритетів, а також недооцінки зовнішніх і внутрішніх факторів, що призводить до неефективного використання ресурсів, затримки в реалізації стратегічних ініціатив та втрати його конкурентоспроможності. Крім того, в науковій літературі існують різні підходи до визначення змісту та етапів стратегічного планування, що ускладнює його впровадження на практиці. Таким чином, теоретичне та практичне осмислення сутності стратегічного планування господарської діяльності є актуальним для забезпечення ефективного функціонування підприємств, підвищення їх адаптивності до зовнішніх змін та зміцнення конкурентних позицій на ринку.

Результати дослідження. Стратегічне планування господарської діяльності є фундаментальним елементом системи управління підприємством, оскільки визначає довгострокові орієнтири розвитку та формує рамкові умови для прийняття управлінських рішень. У сучасних умовах зростаючої конкуренції та динамічності ринкового середовища стратегічне планування розглядається не лише як процес формування цілей, але й як інструмент забезпечення конкурентоспроможності та адаптивності підприємства до зовнішніх змін.

У працях Мартиненко В.В. стратегічне планування визначається як процес, що спрямований на узгодження внутрішнього потенціалу підприємства з можливостями та загрозами зовнішнього середовища. Він підкреслював, що стратегія та її планування повинні забезпечувати «орієнтацію на майбутнє», дозволяючи підприємству не стільки реагувати, скільки передбачати ринкові зміни [8, с. 92]. Такий підхід актуальний і сьогодні, адже господарська діяльність потребує системного аналізу тенденцій, прогнозування і формування альтернатив розвитку. М. Портер наголошував, що стратегічне планування є інструментом формування конкурентної позиції підприємства. На його думку, сутність стратегічного планування полягає у виборі такого набору дій, який дозволяє підприємству створити стійкі конкурентні переваги [9]. Така концепція «ланцюга цінностей» доводить, що стратегічні рішення повинні охоплювати всі елементи господарської діяльності, від постачання сировини до

післяпродажного супроводу, забезпечуючи їхню узгодженість. Ліпич Л.Г., Король О.Д., критикуючи надмірну формалізацію стратегічного планування, вводять поняття «емергентної стратегії» і стверджують, що стратегічне планування є не лише документований процес, але й постійне переосмислення дій відповідно до фактичної поведінки підприємства [7, с. 43]. З позиції Гриньової В.М. і Шашової С.М. сутність стратегічного планування полягає в усвідомленні взаємозалежності між запланованим і реально здійсненим у господарській практиці, а також гнучкості управлінських рішень [3, с. 117].

Інші наукові дослідження доводять, що стратегічне планування відображає взаємозв'язок між внутрішнім потенціалом підприємства та викликами зовнішнього середовища, забезпечуючи узгодження ресурсних можливостей з ринковими перспективами [2,11]. У даному контексті стратегічне планування стає механізмом, який дозволяє суб'єкту господарювання формувати конкурентні переваги, оптимізувати використання ресурсів і гарантовано досягати бажаних результатів у довгостроковій перспективі.

Важливою складовою сутності стратегічного планування є прогнозування траєкторій економічного розвитку підприємства з урахуванням специфіки його ринкової позиції. Стратегічне планування дає можливість оцінювати і розвивати конкурентоспроможність, виявляючи ключові фактори, що визначають стійкість підприємства на ринку. Відповідно, стратегічні плани виконують функцію «інтелектуальної карти» розвитку підприємства, що визначає оптимальні сценарії його економічної поведінки.

Стратегічний вимір управлінських рішень проявляється також у здатності підприємства формувати та підтримувати власний конкурентний статус. На думку Шинкаренка В.Г., стратегічне планування забезпечує баланс між ресурсно-діяльним потенціалом підприємства та ринковими вимогами, дозволяючи не лише прогнозувати ризики, а й підвищувати ефективність використання наявних ресурсів [11, с. 82]. Таким чином, стратегічне планування інтегрує управлінські, економічні та організаційні рішення в єдину систему, спрямовану на зміцнення позицій підприємства у конкурентному середовищі.

Окремі дослідники акцентують увагу на ролі стратегічного планування у формуванні та реалізації конкурентної позиції підприємства. Вони підкреслюють, що стратегічні плани визначають логіку розвитку підприємства, забезпечують структурування цілей та інструментів їх досягнення, тим самим створюючи підґрунтя для раціональної поведінки суб'єкта господарювання в умовах ринкової невизначеності.

Узагальнюючи наукові підходи, можна стверджувати, що сутність стратегічного планування полягає у цілеспрямованому виборі пріоритетів розвитку, формуванні довгострокових орієнтирів та забезпеченні комплексної координації господарських процесів. Стратегічне управління є багатофункціональним процесом, що охоплює аналіз зовнішнього середовища, оцінювання внутрішнього потенціалу, визначення стратегічних цілей, вибір шляхів їх реалізації та моніторинг ефективності виконання. Водночас стратегічне планування є необхідною умовою забезпечення стійкого,

збалансованого та конкурентоспроможного розвитку підприємства у сучасній економіці.

Висновок. Таким чином, стратегічне планування господарської діяльності є ключовим інструментом забезпечення довгострокового розвитку підприємства та його адаптації до динамічних змін ринкового середовища. На основі аналізу підходів українських науковців можна стверджувати, що стратегічне планування виконує функцію не лише прогнозування майбутнього стану підприємства, але й формування цілісної моделі його розвитку, узгодженої з внутрішніми можливостями та зовнішніми умовами.

Важливою складовою стратегічного планування є визначення місії, стратегічних цілей, пріоритетів та інструментів їх досягнення. Дослідники підкреслюють, що стратегія підприємства повинна базуватися на ретельному аналізі конкурентного середовища, ефективному використанні ресурсів і постійному моніторингу ринкових змін. Стратегічне планування сприяє раціоналізації управлінських рішень, формуванню конкурентних переваг і підвищенню ефективності функціонування підприємства. Воно забезпечує системність, узгодженість діяльності всіх підрозділів та орієнтацію на досягнення довгострокових результатів. Водночас українські науковці наголошують, що стратегічне планування має враховувати ризики, невизначеність і підвищену турбулентність сучасних економічних систем.

Стратегічне планування господарської діяльності є фундаментом успішного розвитку підприємства, адже дозволяє не лише передбачати зміни, але й формувати конкурентоспроможну модель поведінки на ринку, що забезпечує економічну стійкість, адаптивність та інноваційність у довгостроковій перспективі. Отже, стратегічне планування виступає невід'ємною складовою управлінського процесу та визначальним чинником стабільності й сталого розвитку підприємства в сучасних умовах.

Список використаних джерел

1. Арєф'єва О. В., Гудзь О. Є. Формування стратегічних пріоритетів розвитку підприємств в умовах економічної нестабільності. *Економіка та держава*. 2020. № 6, с. 45-49.
2. Василенко В. А., Шматько Н. М. Стратегічне управління підприємством. Київ: Центр навчальної літератури. 2021. 368 с.
3. Гриньова В. М., Шашова С. М. Стратегічне планування діяльності підприємства: теоретичні засади та практичні підходи. *Вісник економіки та менеджменту*. 2022. № 4, с. 112-120.
4. Єрмолович Л. Л. Стратегічне управління підприємством: методологічні основи та інструментарій. *Економічний часопис-XXI*. 2019. № 3-4, с. 56-60.
5. Кочетков В. М. Стратегічне планування в системі управління підприємством. *Бізнес Інформ*. 2021. № 8, с. 134–139.
6. Кузьмін О. Є., Мельник О. Г. Основи менеджменту: теорія та практика. Львів: «Новий Світ–2000». 2020. 432 с.

7. Ліпич Л. Г., Король, О. Д. Сутність та роль стратегічного планування у забезпеченні конкурентоспроможності підприємства. *Менеджмент та підприємництво в Україні*. 2020. № 2, с. 41–47.
8. Мартиненко В. В. Стратегічне планування: сучасні підходи та інструменти. *Економіка і прогнозування*. 2022. № 1, с. 89–97.
9. Портер. М. Е. Конкурентна стратегія: методики аналізу галузей і конкурентів. Київ: Основи. 2020. 502 с.
10. Терещенко О. О. Стратегічні орієнтири розвитку підприємств в умовах цифровізації економіки. *Проблеми економіки*. 2021. № 3, с. 25–31.
11. Шинкаренко, В. Г. Стратегічне планування як інструмент підвищення ефективності господарської діяльності підприємства. *Економіка та підприємництво*. 2023. № 15, с. 77–83.

НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ МЕХАНІЗМУ АДАПТАЦІЇ ПІДПРИЄМСТВА

Дмитро МАЗУР

здобувач магістерського рівня вищої освіти
спеціальності «Економіка»

Науковий керівник – І.Ф. Грабчук, к.е.н., доцент

Вступ. Сучасні економічні умови характеризуються високою динамікою ринку, нестабільністю економіки та посиленою конкуренцією. Підприємства вимушені швидко реагувати на зміни зовнішнього середовища, що включає коливання попиту, технологічні інновації, регуляторні зміни та вплив глобальних економічних процесів. Водночас підприємства стикаються з проблемами недостатньо гнучкої організаційної структури, неефективної системи управління та низької здатності швидко адаптуватися до змін. Неефективна адаптація призводить до втрати ринкових позицій, зниження прибутковості та збільшення операційних ризиків, що і підкреслює потребу у дослідженні та вдосконаленні механізму адаптації підприємства, який забезпечує своєчасну реакцію на зовнішні та внутрішні виклики, оптимізацію ресурсів і стабільність функціонування.

Актуальність даного дослідження обумовлена сучасними умовами ведення бізнесу, де швидкість змін і невизначеність ринку вимагають від підприємств високого рівня адаптивності. Удосконалення механізму адаптації дозволяє підприємству не лише ефективно реагувати на зовнішні та внутрішні фактори, але й формувати стратегічні конкурентні переваги.

Результати дослідження. Системний підхід до вдосконалення механізму адаптації забезпечує підвищення гнучкості управління, оптимізацію організаційних процесів, зменшення негативного впливу ризиків і створює передумови для довгострокового розвитку та стабільності підприємства в умовах ринкової невизначеності.

Сучасна ринкова динаміка, глобалізація, цифровізація та нестабільність зовнішнього середовища змушують підприємства постійно пристосовуватися до нових викликів. У таких умовах адаптація стає не просто бажаним елементом управління, а критичною компетенцією для виживання та стратегічного розвитку. Підприємства в Україні стикаються з проблемами недостатньо ефективного механізму адаптації: їхня організаційна структура, системи управління та бізнес-процеси виявляються малогнучкими, що знижує їхню стійкість до криз, ризиків та нових ринкових умов.

У науковій літературі простежується активне дослідження адаптивних механізмів. Так, Орлова О.В. пропонує побудову системного організаційно-економічного механізму адаптації, який включає «реактивні поведінкові реакції» підприємства на вплив зовнішнього середовища [1, с. 76]. Попело І.С. та Самойлович Н.В. розглядають адаптивне управління промислових підприємств у цифрову епоху як інструмент забезпечення економічної безпеки й адаптивного розвитку [2, с. 56]. Малярчук В.І. вважає, що ефективна адаптація працівників (онбординг, персональні програми) – важлива складова підвищення

продуктивності підприємства [3, с. 92]. Крім того, Козак С.М. вивчає механізми адаптації агропромислових підприємств до сталого економічного розвитку, підкреслюючи роль адаптивного потенціалу та соціально-економічних механізмів [4, с.112]. У свою чергу, Ключко Т.В. досліджує шляхи інноваційної адаптації через розвиток інноваційної діяльності [5, с. 48].

Також важливим теоретичним підходом є адаптація стратегій підприємства. Нідзельський П.М. аналізує адаптацію розвитку стратегії підприємства до сучасних зовнішньоекономічних умов, що дає змогу реагувати на глобалізаційні виклики [6, с. 134]. Наливайко І.П. і Решетняк О.В. у монографії висвітлюють стратегічну адаптацію організацій до світових соціально-економічних трансформацій, акцентуючи на гнучкості стратегічного менеджменту та знаннево-орієнтованих підходах [7, с. 149].

Таким чином, незважаючи на значні дослідження, на практиці існує розрив між теорією та управлінськими рішеннями: значна кількість підприємств не застосовують повний спектр адаптивних механізмів, не інтегрують управління адаптацією в стратегію, або не використовують сучасні цифрові інструменти для підвищення гнучкості. Це підтверджує нагальну потребу удосконалення механізму адаптації підприємства, що є важливим елементом забезпечення його стійкості, конкурентоспроможності та здатності ефективно реагувати на зміни зовнішнього і внутрішнього середовища.

Основні напрями вдосконалення механізму адаптації підприємства можуть включати такі аспекти:

- підвищення гнучкості організаційної структури, тобто адаптивне підприємство повинно мати гнучку організаційну структуру, що забезпечує швидке прийняття управлінських рішень та ефективну взаємодію між підрозділами. Такий підхід включає децентралізацію управління, створення автономних команд, впровадження горизонтальних комунікацій і скорочення бюрократичних бар'єрів;

- оптимізація бізнес-процесів, яка передбачає швидку адаптацію підприємства та необхідність постійно аналізувати і удосконалювати бізнес-процеси, автоматизувати рутинні операції та впроваджувати сучасні інформаційні системи управління (ERP, CRM, BI), що дозволить підвищити ефективність операцій ефективної діяльності підприємства та оперативно реагувати на зміни ринкових умов;

- розвиток системи управління ризиками є важливим напрямом щодо створення комплексної системи управління ризиками, яка дозволяє прогнозувати можливі негативні впливи та своєчасно вживати заходів щодо їх мінімізації. Використання аналітичних методів, моделей прогнозування та сценарного планування підвищує адаптивність підприємства;

- підвищення кваліфікації персоналу, вказує що людський фактор є ключовим у механізмі адаптації. Необхідно систематично підвищувати компетенції працівників, впроваджувати програми навчання та перекваліфікації, розвивати культуру інновацій і здатність генерувати ідеї для оптимізації діяльності;

– інноваційна адаптація, яка ґрунтується на впровадженні новітніх технологій та інноваційних рішень, що дозволяє підприємству швидко реагувати на зміни ринку, створювати нові продукти та послуги, знижувати витрати та підвищувати якість. Особливе значення мають цифрові технології, автоматизація виробництва та електронна комерція;

– моніторинг зовнішнього середовища, коли для своєчасної адаптації підприємство має постійно відслідковувати ринкові тенденції, поведінку конкурентів, зміни законодавства та економічні показники. Використання сучасних аналітичних інструментів дозволяє оперативно коригувати стратегію і приймати обґрунтовані управлінські рішення;

– формування адаптивної стратегії, за якої всі заходи з удосконалення механізму адаптації повинні інтегруватися в стратегічне планування підприємства. Адаптивна стратегія передбачає готовність до змін, швидку реорганізацію ресурсів, гнучке ціноутворення та оптимізацію продуктового портфеля відповідно до вимог ринку.

Удосконалення механізму адаптації підприємства є ключовою умовою його стійкого функціонування в умовах нестабільного зовнішнього середовища, посилення конкуренції, технологічних змін та підвищення вимог споживачів. Сучасні підприємства змушені діяти в умовах високої турбулентності, що потребує не лише оперативного реагування на зміни, а й формування проактивної стратегії розвитку. Тому вдосконалення механізму адаптації необхідно розглядати як комплексний процес, спрямований на підвищення гнучкості, інноваційності та здатності підприємства швидко трансформувати внутрішні процеси відповідно до нових викликів.

Висновки. Таким чином, удосконалення механізму адаптації підприємства має бути комплексним та системним, поєднуючи організаційні, управлінські, технологічні та кадрові напрямки. Основою такого механізму є дієва система моніторингу зовнішнього середовища, що забезпечує своєчасне виявлення загроз і можливостей. Удосконалення передбачає впровадження цифрових інструментів для аналітики ринку, прогнозування тенденцій, оцінки ризиків і моделювання альтернативних сценаріїв розвитку. Важливою складовою є адаптивне стратегічне планування, яке ґрунтується на регулярному оновленні цілей та коригуванні стратегічних рішень відповідно до змінних умов.

Важливою частиною вдосконалення механізму адаптації є розвиток кадрового потенціалу та формування адаптивної корпоративної культури. Це включає інвестування в навчання персоналу, розвиток професійних компетентностей, управління знаннями та мотивацію до інноваційної діяльності. Особлива увага приділяється психологічним аспектам: готовності працівників до змін, формуванню довіри, підтримці ініціативності та залученості. Реалізація заходів дозволяє підвищити стійкість підприємства до змін зовнішнього середовища та забезпечує довгостроковий розвиток і конкурентоспроможність.

Таким чином, удосконалення механізму адаптації підприємства передбачає послідовну інтеграцію стратегічних, організаційних, технологічних

та кадрових заходів, що забезпечують стійкість, конкурентоспроможність і здатність ефективно функціонувати в умовах постійних змін.

Список використаних джерел

1. Орлова О. В. Механізми адаптації підприємств до змін зовнішнього середовища: монографія. Житомир: ЖДТУ. 2020. 176 с.
2. Попело І. С., Самойлович Н. В. Адаптивне управління підприємством у цифрову епоху. Чернігів: ЧПУ. 2019. 142 с.
3. Малярчук В. І. Розвиток людського потенціалу в системі адаптації підприємств. Умань: УПУ. 2018. 128 с.
4. Козак С. М. Механізми адаптації агропромислових підприємств до умов сталого розвитку. Одеса: ОНАХТ. 2017. 160 с.
5. Клочко Т. В. Інноваційна адаптація підприємств як фактор підвищення конкурентоспроможності. Суми: САУ. 2016. 110 с.
6. Нідзельський П. М. Стратегічна адаптація підприємства в умовах глобалізації. Київ: НУБіП України. 2019. 154 с.
7. Наливайко І. П., Решетняк О. В. Адаптивне управління підприємством: теорія і практика. Київ: КНЕУ. 2020. 198 с.

ОСОБЛИВОСТІ БУХГАЛТЕРСЬКОГО ОБЛІКУ НА ПІДПРИЄМСТВАХ МОЛОКОПЕРЕРОБНОЇ ПРОМИСЛОВОСТІ

Вікторія ЛАРЦЕВА

здобувачка бакалаврського рівня вищої освіти
спеціальності «Облік і оподаткування»

Науковий керівник – Л.А. Суліменко, к.е.н., професор

Вступ. Молокопереробна промисловість є стратегічною галуззю аграрного сектора, яка забезпечує населення соціально значущими продуктами харчування. Специфікою переробки молока є сировина, яка швидко псується, неперервність технологічних процесів, багатоетапність виробництва, що потребує чіткої організації бухгалтерського обліку.

Особливо актуальним бухгалтерський облік стає у молокопереробній галузі, де собівартість продукції може суттєво змінюватися під впливом цін на сировину, енергоресурси та витрати на оплату праці. У таких умовах планування й контроль витрат набувають особливого значення. Завдяки управлінській звітності, сформованій на основі бухгалтерських даних, керівництво отримує можливість своєчасно виявляти відхилення від планових показників і приймати оперативні рішення щодо коригування та оптимізації виробничих процесів.

Однією з ключових функцій бухгалтерського обліку є формування прозорої картини фінансового стану підприємства. Це забезпечується шляхом регулярної реєстрації, обробки та подання фінансових даних. Молокопереробні компанії, які здійснюють якісний облік, мають змогу з упевненістю оцінювати свої фінансові результати, що є важливим не лише для внутрішнього використання, а й для зовнішніх стейкхолдерів — інвесторів, партнерів і кредиторів. Тому ефективна система обліку забезпечує достовірність інформації, обґрунтованість управлінських рішень та контроль за раціональним використанням ресурсів.

Результати дослідження. Розвиток молочної галузі в контексті інтеграції на світовий ринок є одним із ключових стратегічних напрямів української економіки. Незважаючи на те, що Україна володіє одними з найсприятливіших у світі умов для виробництва молока, проблема забезпечення ринку конкурентоспроможною продукцією досі залишається невирішеною. Статистичні дані свідчать про те, що обсяги виробництва окремих видів молочної продукції в динаміці зменшуються. Зменшення виробництва молочної сировини в Україні значною мірою пояснюється складними умовами в господарствах, викликані російсько-українською війною [2].

Молокопереробна промисловість є однією з пріоритетних галузей економіки, яка покликана задовольняти потреби населення у якісних молочних продуктах. Сьогодні до функціонування молокопереробних підприємств висуваються жорсткі вимоги щодо безпеки, ефективності та рентабельності виробництва молочної продукції найвищої якості. Обсяги виробництва значною мірою залежать від стану сировинної бази та виробничо-технічного оснащення галузі, рівня виробництва і реалізації молока, якості сировини, а також від ступеня її комплексної переробки [1].

Обліковий процес на підприємствах молокопереробної промисловості характеризується низкою галузевих особливостей, серед яких ключовими є:

Біологічні властивості молока. Сировина піддається швидкому мікробіологічному псуванню, що вимагає чіткого документування часу приймання, показників якості, умов зберігання та переробки.

Багатоступеневість виробничих процесів. На кожному етапі (нормалізація, пастеризація, сепарація, ферментація, пресування тощо) формуються відмінні витрати та змінюється фізико-хімічний склад продукту.

Висока залежність виходу продукції від якості сировини. Молоко з різним вмістом жиру, білка й сухих речовин дає неоднаковий вихід масла, сиру, казеїну, що потребує складних методів контролю виходу продукції та розподілу витрат.

Наявність супутньої та побічної продукції таких, як сироватка, маслянка, обезжирене молоко, які мають споживчу цінність, що ускладнює калькулювання собівартості молочної продукції.

Наявність норм природних втрат. Тому технологічні втрати, випаровування, термічні усадки, втрати при сепарації повинні бути чітко регламентовані нормативами, прописані в обліковій політиці підприємства для співставлення з фактичними показниками.

Вказані чинники суттєво впливають на організацію обліку виробничих запасів, незавершеного виробництва, калькулювання собівартості та формування фінансового результату. Тому бухгалтерський облік відіграє надзвичайно важливу роль у забезпеченні ефективного управління на молокопереробних підприємствах. В умовах жорсткої конкуренції, стрімких змін ринкової ситуації та високих вимог сучасних споживачів до продукції, підприємства повинні мати в розпорядженні чітку й системну інформацію щодо своїх фінансових потоків, витрат та доходів.

Облікове відображення приймання молока, як основної сировини, є одним із найвідповідальніших етапів облікового процесу. Його оцінка здійснюється з урахуванням таких якісних показників: масова частка жиру, білка, густина, кислотність, бактеріальне та соматичне число. Результати лабораторного аналізу впливають на ціну закупівлі та визначають можливі технологічні напрями його використання.

У бухгалтерському обліку молоко відображається:

- за фактичною собівартістю, сформованою з урахуванням закупівельної вартості, транспортних та заготівельних витрат;
- за середньозваженою жирністю, що дозволяє коригувати розрахунки під час змішування партій;
- із документальним підтвердженням лабораторних даних, що виступають первинними документами.

Технологічні особливості виробництва молокопродуктів передбачають значні енерговитрати, використання спеціалізованого обладнання та кваліфікованих трудових ресурсів. Аналітичний облік виробничих витрат має бути деталізованим за видами та етапами виробничого процесу, що є основою для точного визначення собівартості продукції. Калькуляція собівартості у

молокопереробних підприємствах повинна враховувати вартість побічної продукції при переробці молока, оскільки вона може бути сировиною для виготовлення інших продуктів.

Якісний бухгалтерський облік створює підґрунтя для формування надійної управлінської звітності, що є критично важливою у прийнятті оперативних управлінських рішень. Завдяки регулярному моніторингу фінансових показників, керівництво може контролювати виконання бюджету витрат на виробництво, оцінювати ефективність виробничих процесів і своєчасно реагувати на відхилення від норм витрат. Це особливо актуально для галузі з високою чутливістю до змін цін на сировину і енергоресурси.

Висновки. В сучасних економічних умовах бухгалтерський облік відіграє ключову роль у системі управління господарською діяльністю молокопереробних підприємств. Галузеві особливості виробництва молокопереробної продукції вимагають врахування специфіки технологічних процесів, що підтверджує важливість чіткого, системного і професійного підходу до ведення обліку. Ефективна облікова система забезпечує достовірність даних, що впливає на обґрунтованість управлінських рішень щодо виробництва та реалізації молочної продукції. Бухгалтерський облік на підприємствах молокопереробної промисловості має яскраво виражену галузеву специфіку, зумовлену технологією виробництва та якісними властивостями молочної сировини. Врахування технологічних особливостей є запорукою успішного обліку, оскільки це дозволяє достовірно визначати і контролювати витрати та необхідні ресурси в розрізі технологічних етапів виробництва.

Удосконалення облікових процесів, впровадження сучасних інформаційних технологій і підвищення ефективності внутрішнього контролю є необхідними умовами підвищення конкурентоспроможності підприємств молочної галузі.

Список використаних джерел

1. Лотиш О. Я. Особливості функціонування молокопереробних підприємств і оцінки рівня витрат на виробництво молочної продукції. URL: <https://api.dspace.wunu.edu.ua/api/core/bitstreams/6a4aed0c-264a-465e-8fb3-c8fcb62a13ee/content>
2. Мошковська О., Лахно К. Фінансовий облік і контроль виробничих запасів на молокопереробних підприємствах: аналіз сучасного стану та шляхи вдосконалення. *Економіка та суспільство*. 2022. (38). <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-38-68>
3. Остапенко Я., Юхимчук Д. Питання економічної сутності, класифікації та методів обліку витрат на виробництво молокопереробної галузі. *Галицький економічний вісник*. Т. : ТНТУ, 2021. Том 68. № 1. С. 52–61.

ЕФЕКТИВНІСТЬ АДМІНІСТРУВАННЯ ПДВ В УКРАЇНІ*Аліна ЯНЗЮК*

*здобувачка магістерського рівня вищої освіти
спеціальності «Фінанси, банківська справа, страхування та фондовий ринок»
Науковий керівник – Д.І. Дема, к.е.н., професор*

Вступ. Ефективне функціонування податкової системи є необхідною умовою стабільного розвитку економіки будь-якої держави. Особливе місце у структурі податкових надходжень займає податок на додану вартість. Водночас процес адміністрування цього податку супроводжується значною кількістю проблем, пов'язаних із недосконалістю податкового законодавства, наявністю тіньових схем ухилення від оподаткування, складністю звітних процедур та недостатнім рівнем цифровізації податкових процесів.

Актуальність теми полягає в тому, що підвищення ефективності адміністрування ПДВ є одним із ключових завдань податкової політики держави, адже саме від нього залежить своєчасність і повнота надходжень до бюджету, прозорість господарських операцій та конкурентоспроможність бізнесу.

Результати дослідження. Аналіз динаміки надходжень ПДВ дозволяє оцінити ефективність чинної системи адміністрування (Таблиця 1):

Таблиця 1

Надходження до держбюджету протягом 2021-2024 р.

	2021	2022	2023	2024
<i>Частка надходжень ПДВ до держбюджету</i>	41,5%	26,2%	21,7%	23,5%

Джерело: [4]

Динаміка частки надходжень податку на додану вартість у доходах державного бюджету України у 2021–2024 роках свідчить про істотні зміни у фіскальній ролі цього податку. У 2021 році ПДВ забезпечував 41,5% доходів бюджету, що підтверджує його ключове значення для формування державних фінансів у довоєнний період. Водночас у 2022 році частка різко скоротилася до 26,2%, що було зумовлено воєнними умовами, падінням економічної активності, скороченням імпорту та проблемами адміністрування. У 2023 році тенденція зниження продовжилася, і частка ПДВ становила лише 21,7%, що свідчить про подальше ослаблення фіскальної ефективності цього податку. Лише у 2024 році спостерігається часткове відновлення – показник зріс до 23,5%, що може бути ознакою поступової стабілізації системи адміністрування та адаптації бізнесу до нових умов.

Для того, щоб доповнити аналіз механізму сплати податку на додану вартість, проведено розрахунок індикаторів ефективності адміністрування ПДВ. Вони охоплюють такі ключові аспекти як податковий розрив та коефіцієнт збирання ПДВ (Таблиця 2):

Індикатори ефективності адміністрування ПДВ

Валовий податковий розрив	$ВПР = ПДВ_{факт} - ПДВ_{план}$	Відображає різницю між запланованими податковими надходженнями та фактично отриманими
Коефіцієнт збирання ПДВ	$K_{зб} = \frac{ПДВ_{факт}}{ПДВ_{план}}$	Оцінює податкові витрати, які виникають внаслідок певних чинників.

Джерело: [1]

За даними веб-порталу «OpenBudget» [2] були проведені розрахунки (Таблиця 3):

Таблиця 3

Розрахунок індикаторів ефективності адміністрування ПДВ

Показники	2021	2022	2023	2024
Фактичні надходження ПДВ, млрд грн	536,5	467,0	580,8	621,6
Планові надходження ПДВ, млрд грн	524,9	608,8	672,6	795,8
Валовий податковий розрив	11,6	-141,8	-91,8	-174,2
Коефіцієнт збирання ПДВ	1,022	0,767	0,864	0,781

В результаті в 2021 році валовий податковий розрив становить +11,6 млрд грн, а коефіцієнт збирання дорівнює 1,022 – це свідчить про ефективність адміністрування та високий рівень податкової дисципліни. Проте вже у 2022–2024 роках тенденція набула від’ємних значень, що вказує на зменшення надходжень та зниження контролю адміністрування.

Висновки. Узагальнюючи проведений аналіз, можна стверджувати, що ефективність адміністрування ПДВ в Україні має комплексний характер і залежить від поєднання економічних, правових та організаційних чинників. Динаміка надходжень у 2021–2024 роках показала, що навіть за умов воєнних викликів ПДВ залишається одним із ключових джерел формування доходів бюджету, проте його фіскальна роль істотно знизилася. Від’ємні значення податкового розриву та зниження коефіцієнта збирання у 2022–2024 роках свідчать про проблеми у сфері адміністрування, які потребують системного вирішення.

Подальше вдосконалення механізму адміністрування ПДВ має ґрунтуватися на кількох стратегічних напрямках: по-перше, це цифровізація податкових процесів, зокрема впровадження електронних інвойсів та автоматизованих систем контролю; по-друге, гармонізація національного законодавства з європейськими стандартами, що сприятиме інтеграції України у міжнародний економічний простір; по-третє, посилення інституційної спроможності контролюючих органів та підвищення рівня податкової культури платників.

Таким чином, ефективне адміністрування ПДВ є не лише технічним завданням, а й важливим елементом забезпечення фінансової стабільності

держави. Його вдосконалення дозволить зменшити податковий розрив, підвищити прозорість господарських операцій, забезпечити стійкі бюджетні надходження та створити умови для розвитку добросовісної конкуренції. У перспективі це стане запорукою формування сучасної та стабільної фіскальної системи, здатної відповідати викликам воєнного та післявоєнного періоду.

Загальний аналіз функціонування податку на додану вартість (ПДВ) в Україні у період 2021–2024 років дозволяє підсумувати, що цей податок залишається одним із ключових джерел наповнення державного бюджету та інструментом фіскального регулювання. Його структура, що включає надходження як з імпорту, так і з внутрішнього ринку, забезпечує стабільність бюджетних надходжень навіть в умовах економічної нестабільності. На мою думку, якби не було повномасштабного вторгнення, надходження ПДВ могли б демонструвати ще більш позитивну динаміку, а податкова політика розвиватися в напрямі стратегічного стимулювання економіки. Отже, ПДВ в умовах воєнного стану не лише зберіг свою фіскальну значущість, а й продемонстрував здатність адаптуватися до викликів, залишаючись одним із найстабільніших інструментів бюджетного забезпечення.

Список використаних джерел

1. Дахнова О.Є., Білик М.Ю. Оцінка індикаторів фіскальної ефективності ПДВ в Україні [Електронний ресурс] // *Молодий вчений*. 2017. Режим доступу: <http://molodyvcheny.in.ua/files/journal/2017/7/96.pdf> (дата звернення: 12.11.2025).
2. Державний веб-портал бюджету для громадян [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://openbudget.gov.ua/> (дата звернення: 16.11.2025).
3. Податковий кодекс України. Розділ V. Податок на додану вартість [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://tax.gov.ua/nk/rozdil-v--podatok-na-dodanu-vartist/> (дата звернення: 10.11.2025).
4. Портал МінФін. Доходи держбюджету України [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://index.minfin.com.ua/ua/finance/budget/gov/income/2024/> (дата звернення: 15.11.2025).

ЕКОНОМІЧНИЙ ЗМІСТ ПОНЯТЬ «ТОВАРНА СТРУКТУРА» ТА «АСОРТИМЕНТ ПРОДУКЦІЇ» ПІДПРИЄМСТВА

Василь ЦИБУЛЬСЬКИЙ

здобувач магістерського рівня вищої освіти
спеціальності «Економіка»

Науковий керівник – І.Ф. Грабчук, к.е.н., доцент

Вступ. Сучасні підприємства функціонують у складних умовах ринку, де ефективне управління виробництвом та збутом продукції є одним із ключових факторів конкурентоспроможності та стійкого розвитку. За таких умов для кожного суб'єкта господарювання важливим є формування оптимальної товарної структури та асортименту продукції, що дозволить задовольняти потреби споживачів, ефективно використовувати ресурси та підвищувати рентабельність підприємства.

У науковій літературі відзначається відсутність єдиних підходів до визначення та класифікації товарної структури і асортименту продукції, що ускладнює процес їх планування та управління на практиці. Більшість підприємств стикаються з проблемами дисбалансу між виробничими потужностями, попитом на продукцію та ринковими тенденціями, що негативно впливає на фінансові результати та конкурентні позиції на ринку. Таким чином, проблематика дослідження полягає у визначенні економічного змісту понять «товарна структура» та «асортимент продукції», встановленні їхніх взаємозв'язків і ролі у стратегічному управлінні підприємством, що є фундаментальною передумовою ефективного планування виробництва та збуту.

Отже, системне вивчення економічного змісту товарної структури та асортименту продукції є актуальним як з теоретичної точки зору, так і для практичної діяльності підприємств.

Результати дослідження. Проведене дослідження дозволило систематизувати підходи до визначення понять «товарна структура» та «асортимент продукції», їх економічного змісту та ролі в управлінні підприємством. Аналіз наукових джерел показав, що товарна структура підприємства відображає співвідношення окремих груп продукції за економічними, технологічними та функціональними ознаками, тоді як асортимент продукції характеризує різноманітність конкретних видів товарів та моделей у межах даних груп [2,3,4].

Встановлено, що оптимальне формування товарної структури та асортименту продукції дозволяє підприємству: оптимізувати виробничі ресурси, встановлюючи баланс між виробничими потужностями та попитом на продукцію, що забезпечить раціональне використання матеріалів, робочої сили та обладнання; забезпечити конкурентоспроможність за наявності широкого та збалансованого асортименту продукції задовольнити різні потреби споживачів, підвищувати лояльність клієнтів та зміцнювати позиції підприємства на ринку; підвищити фінансову ефективність за оптимізації асортименту, що дозволить знизити витрати на виробництво та збут, скоротити надлишкові запаси та

збільшити прибуток; сприяти стратегічному розвитку підприємства через системне управління товарною структурою та асортиментом як основою для планування інноваційних продуктів та виходу на нові ринки.

Узагальнення наукових і практичних досліджень також вказує на те, що асортиментна політика підприємства повинна бути гнучкою, здатною швидко реагувати на зміни зовнішнього середовища, включаючи коливання попиту, появу нових конкурентів та технологічні трансформації [4, с. 99]. Підприємства, які ігнорують зазначені принципи, ризикують втратити частку ринку та знизити ефективність виробництва.

Таким чином, результати дослідження підтверджують, що економічний зміст понять «товарна структура» та «асортимент продукції» є не лише теоретичною категорією, а й практичним інструментом управління підприємством. Їх ефективне використання дозволяє формувати оптимальну продуктову пропозицію, підвищувати адаптивність підприємства до ринкових змін та забезпечувати стійке фінансове зростання.

Ефективне управління асортиментом продукції неможливе без чіткої структуризації товарів. Товарна структура забезпечує логічне групування продукції, що спрощує планування виробництва, управління запасами та маркетингову діяльність. Асортимент же визначає конкретну продукцію, яку споживач отримує на ринку, і є безпосереднім інструментом задоволення попиту.

Висновки. Отже, економічний зміст понять «товарна структура» та «асортимент продукції» полягає не лише у їх теоретичному визначенні, але й у практичній можливості застосування для управління виробництвом, збутом та маркетингом. Їх інтеграція дозволяє підприємству ефективно планувати ресурси, підвищувати фінансові показники та зміцнювати позиції на ринку. Водночас, відсутність чітко визначеної товарної структури та дисбаланс в асортименті призводять до втрати частки ринку та фінансових показників, тоді як інтегрований підхід дозволяє підприємствам ефективно планувати виробництво, маркетингові заходи та інноваційні проєкти.

Загалом товарна структура підприємства відображає логічне групування продукції за економічними, технологічними та функціональними ознаками, тоді як асортимент продукції визначає різноманітність конкретних видів товарів у межах цих груп. Раціональне формування товарної структури та оптимізація асортименту є ключовими інструментами ефективного управління ресурсами підприємства, що дозволяє зменшувати виробничі витрати, уникати надлишкових запасів та підвищувати рентабельність. Системне управління товарною структурою та асортиментом сприяє підвищенню конкурентоспроможності, забезпечує можливість адаптуватися до змін ринкового середовища, а також формує основу для довгострокового стратегічного розвитку.

Сучасна економічна кон'юнктура та динамічні ринкові умови вимагають гнучкого підходу до формування товарної структури та асортименту продукції. Підприємства, які враховують сезонні коливання попиту, поведінку споживачів,

конкурентне середовище та технологічні інновації, демонструють вищу стійкість та ефективність діяльності.

Список використаних джерел

1. Попело І. С., Самойлович, Н. В. Інноваційні стратегії управління підприємством у цифрову епоху. Чернігів: ЧПУ. 2019. 142 с.
2. Нідзельський П. М. Стратегічне управління інноваційним розвитком підприємства в умовах глобалізації. Київ: НУБіП України. 2019. 154 с.
3. Наливайко І. П., Решетняк О. В. Інноваційне управління підприємством: теорія та практика. Київ: КНЕУ. 2020. 198 с.
4. Дьяків С. О. Асортиментна політика підприємства та управління товарною структурою. Харків: ХНУ. 2018. 136 с.

ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ СТРАТЕГІЇ ІННОВАЦІЙНОГО РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА

Віктор СОЛОДКИЙ

здобувач магістерського рівня вищої освіти
спеціальності «Економіка»

Науковий керівник – І.Ф. Грабчук, к.е.н., доцент

Вступ. У сучасних умовах глобалізації, динамічних змін технологічного середовища та зростаючої конкуренції підприємства змушені постійно вдосконалювати свої бізнес-моделі та впроваджувати інновації. Традиційні підходи до управління, орієнтовані на підтримку стабільного функціонування, не забезпечують достатньої ефективності у швидкоплинних ринкових умовах. Саме тому стратегічне управління інноваційним розвитком стає критично важливим для забезпечення стійкості, конкурентоспроможності та довгострокового зростання підприємства. Водночас, проблема полягає в тому, що окремі підприємства не мають чітко сформованої інноваційної стратегії, яка інтегрує технологічні, організаційні, кадрові та фінансові аспекти інноваційного розвитку. Відсутність системного підходу призводить до неефективного використання ресурсів, уповільнення темпів модернізації та втрати конкурентних переваг.

Таким чином, дослідження теоретичних основ стратегії інноваційного розвитку підприємства є актуальним як з наукової, так і з практичної точки зору, оскільки дозволяє створити ефективні моделі стратегічного управління, які забезпечують гнучкість, адаптивність та конкурентоспроможність підприємства на сучасному ринку.

Результати дослідження. Теоретичні основи стратегії інноваційного розвитку підприємства ґрунтуються на концепції цілеспрямованого формування та використання інноваційного потенціалу для забезпечення довгострокової конкурентоспроможності. Стратегія інноваційного розвитку передбачає визначення пріоритетних напрямів впровадження нових технологій, продуктів, управлінських рішень та організаційних моделей, які здатні забезпечити якісні зміни у функціонуванні підприємства.

Її сутність полягає у системному підході до створення, впровадження та комерціалізації інновацій, що охоплює аналіз внутрішнього й зовнішнього середовища, оцінку інноваційних можливостей підприємства, вибір оптимальної моделі інноваційної активності та формування відповідних ресурсних, виробничих і компетентнісних передумов.

Проведене дослідження дозволило виділити ключові теоретичні аспекти формування стратегії інноваційного розвитку підприємства та обґрунтувати їхню практичну значущість. Аналіз наукової літератури, зокрема праць українських та міжнародних дослідників, показав, що стратегія інноваційного розвитку виступає як інтеграційний механізм, що об'єднує технологічні, організаційні, фінансові та кадрові компоненти діяльності підприємства [2,3].

Одним із основних результатів дослідження є встановлення того, що ефективна стратегія інноваційного розвитку включає декілька взаємопов'язаних елементів [1,2,3]:

1. Технологічні інновації – модернізація виробничих процесів, впровадження цифрових технологій, автоматизація та роботизація дозволяють скоротити витрати, підвищити продуктивність та швидкість виходу продукції на ринок.

2. Продуктові інновації – створення нових товарів або удосконалення існуючих моделей забезпечує задоволення мінливих потреб споживачів та формування унікальної ринкової пропозиції.

3. Організаційні інновації – включають вдосконалення управлінської структури, оптимізацію бізнес-процесів, розвиток міжфункціональних команд та створення корпоративної культури інновацій.

4. Фінансові інновації – забезпечують ефективне інвестування в інноваційні проекти та оптимізацію ресурсів через використання венчурного фінансування, лізингових механізмів та державної підтримки.

5. Кадрові та освітні інновації – розвиток компетентності персоналу, систематичне підвищення кваліфікації та залучення експертів у сфері сучасних технологій формує кадровий потенціал підприємства, здатний до генерації та впровадження інноваційних рішень.

6. Маркетингові інновації – передбачають застосування сучасних інструментів просування продукції, аналіз поведінки споживачів, персоналізацію пропозицій та формування унікальної ціннісної пропозиції.

Дослідження підтвердило, що стратегія інноваційного розвитку повинна бути комплексною, інтегрувати різні види інновацій та координувати їх з довгостроковими цілями підприємства. Вона має забезпечувати не лише технологічне оновлення, а й оптимізацію управлінських процесів, підвищення кваліфікації персоналу, ефективне фінансування та створення додаткової цінності для споживачів.

Крім того, аналіз української практики показав, що успішне впровадження інноваційної стратегії потребує врахування специфіки національного ринку, рівня технологічного розвитку, доступності фінансових ресурсів та наявності інституційної підтримки, що і підтверджує важливість адаптації теоретичних концепцій до конкретних умов діяльності підприємства, що дозволяє підвищити його конкурентоспроможність та забезпечити стійке довгострокове зростання.

Висновки. Таким чином, результати дослідження демонструють, що формування ефективної стратегії інноваційного розвитку підприємства є системним процесом, що охоплює технологічні, організаційні, фінансові, кадрові та маркетингові напрями, і є ключовим фактором забезпечення його конкурентоспроможності та адаптивності у сучасних умовах економічної глобалізації та технологічних змін.

Список використаних джерел

1. Малярчук В. І. Управління людським капіталом в інноваційній діяльності підприємства. Умань: УПУ. 2018. 128 с.
2. Козак С. М. Інноваційні механізми розвитку агропромислових підприємств. Одеса: ОНАХТ. 2017. 160 с.
3. Клочко Т. В. Інноваційна діяльність підприємств як фактор підвищення конкурентоспроможності. Суми: САУ. 2016. 110 с.
4. Нідзельський П. М. Стратегічне управління інноваційним розвитком підприємства в умовах глобалізації. Київ: НУБіП України. 2019. 154 с. Податковий кодекс України : Закон України від 02.12.2010 р. № 2755-VI. *Відомості Верховної Ради України*. 2011. № 13-14, № 15-16, № 17. Ст.112.

ФУНКЦІЇ ДЕРЖАВНОГО БЮДЖЕТУ В УМОВАХ ВІЙНИ

Софія ВЛАДЗЯНІВСЬКА

здобувачка бакалаврського рівня вищої освіти
спеціальності “Фінанси, банківська справа, страхування та фондовий ринок”
Науковий керівник – І.А. Шубенко, к.е.н., доцент

Вступ. Державний бюджет України в умовах повномасштабної війни виконує ключову роль у забезпеченні оборони, відносної економічної стабільності, фінансуванні соціального захисту та підтримці населення. В науковій літературі бюджет визначають як “основний фінансовий план держави, що відображає систему її економічних пріоритетів” [2, с. 41; 4, с. 72]. Війна змінює структуру фінансових потоків та актуалізує окремі функції бюджету, зокрема стабілізаційну, розподільчу та контрольну. Науковець, В. Федосов, підкреслює, що у кризові періоди бюджет стає головним інструментом державного антикризового управління [5].

Поточні воєнні умови обумовлюють підвищення ролі бюджету в реалізації фінансової політики, спрямованої на оборону, підтримку економічної життєздатності та соціального захисту. За даними Міністерства фінансів України, понад 50 % видатків загального фонду спрямовується на оборонний сектор, що принципово трансформує класичну структуру функцій бюджету [3]. Тому важливо проаналізувати, яким чином змінюється реалізація бюджетних функцій у період війни.

Результати дослідження. Розглянемо функції державного бюджету більш детально (рис. 1.). У воєнний час пріоритетом стає перерозподіл фінансових ресурсів на оборону та сектор безпеки, на що наголошують науковці. Зокрема, як підкреслюють Д. І. Дема, І. А. Шубенко та Н. М. Феценко, розподільча функція бюджету реалізується через процес розподілу та перерозподілу валового внутрішнього продукту шляхом формування централізованого фонду фінансових ресурсів, який держава спрямовує на забезпечення загальносуспільних потреб. [2, с. 15].

Особливістю державного бюджету впродовж останніх років є концентрація понад половини видатків на обороні, що показано у табл.1.

Таблиця 1

Частка видатків державного бюджету України на оборону у 2022-2025 рр.

Рік/ видатки	2022 р.		2023 р.		2024 р.		Станом на 1 жовтня 2025 .	
	Млн.	%	Млн.	%	Млн.	%	Млн.	%
Частка видатків на оборону	1142872,4	42.24	2097620,5	52.25	2304475,1	51.36	2027688,1	55.72

Джерело: [3; 9]

Крім того, відбувається скорочення фінансування довгострокових інвестиційних програм, зміщення ресурсів із соціально-гуманітарної сфери до секторів безпеки та посилення залежності від зовнішніх офіційних трансфертів (міжнародна допомога у 2023-2024 рр. становила близько 45 % надходжень

загального фонду державного бюджету). У працях Л. Лисяк та Журавель М. зазначено, що воєнний період формує ризики: зниження фінансування освіти, охорони здоров'я та розвитку людського капіталу [6].

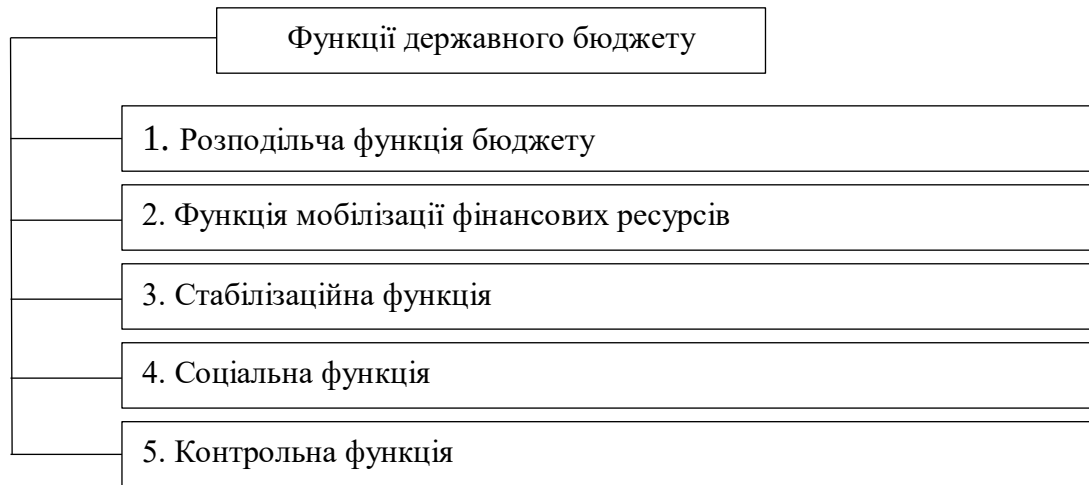


Рис. 1. Функції державного бюджету в умовах війни □

У підручнику інших авторів підкреслюється, що мобілізаційна функція бюджету полягає у формуванні доходів відповідно до потреб держави [2, с. 52]. Характеризувати під час війни її можна різким зростання необхідності фінансування оборони, розширенням державних запозичень, зростання частки непрямих податків у доходах, необхідністю адаптації податкової політики до військового стану (скасування пільг у період війни, посилення цифровізації та адміністрування податків). За даними Міністерства фінансів України у 2024 році зовнішні позики та гранти стали одним із важливих джерел покриття дефіциту бюджету [3].

Стабілізаційна функція бюджету в умовах війни спрямована на утримання макроекономічної рівноваги, зокрема інфляції, курсу та мінімізації фіскальних ризиків. Науковець Галустян Р. підкреслює, що “бюджет стає фундаментом макроекономічної стабільності у воєнний період, коли ринкові механізми частково руйнуються” [7]. Бюджет виконує стабілізаційну функцію через: гарантування фінансової стійкості держави, забезпечення безперебійних виплат соціальних допомог, пенсій, зарплат військовим, стримування економічних шоків, спричинених руйнуванням інфраструктури. Водночас зростання боргового навантаження створює довгострокові ризики для фіскальної стабільності у майбутньому.

Соціальна функція бюджету полягає в забезпеченні підтримки населення. У роботі В. Федосова наголошується, що бюджет у кризовий період виконує компенсаційну роль, запобігаючи зростанню бідності [5]. Під час війни вона проявляється у: збільшенні видатків на соціальний захист внутрішньо переміщених осіб, фінансуванні житлових програм та компенсацій за зруйноване майно, забезпеченні медичних та гуманітарних програм, підтримці сімей військових та ветеранів. Соціальна функція стає критично важливою для збереження соціальної стійкості та запобігання гуманітарній кризі.

Контрольна функція бюджету забезпечує прозорість, підзвітність і цільове використання коштів. У науковій літературі М. Карлін, І. зазначено, що під час війни контроль за бюджетними ресурсами стає фактором національної безпеки [8]. Посилення реалізації функції включає: розширення повноважень Держаудитслужби, цифровий контроль у системі “Прозорро”, підвищення вимог донорів щодо звітності та публічність та доступність бюджетних даних. Контроль запобігає нецільовим витратам в умовах рекордних оборонних видатків.

Висновки. Функції державного бюджету в умовах війни істотно трансформуються, набуваючи нового змісту та масштабів. Розподільча функція концентрується на фінансуванні оборони, мобілізаційна – спрямована на збільшення державних ресурсів шляхом податків та запозичень, стабілізаційна – забезпечує макрофінансову рівновагу. Соціальна функція відіграє ключову роль у підтримці населення, тоді як контрольна – гарантує цільове та ефективне використання коштів. У контексті наукових досліджень українських авторів стає очевидним, що державний бюджет у період війни не лише виконує свої класичні функції, але й стає інструментом забезпечення стійкості держави та її здатності протистояти військовим і економічним загрозам.

Список використаних джерел

1. Бюджетний кодекс України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2456-17> (дата звернення 25 листопада 2025 р.)
2. Дема Д. І. Бюджетна система : підручник / Д. І. Дема, І. А. Шубенко, Н. М. Фещенко; за заг. ред. Д. І. Деми. Житомир : Житомирський національний агроекологічний університет, 2019. 6—396 с.
3. Міністерство фінансів України. Офіційні дані про виконання бюджету (2023–2024). URL: https://mof.gov.ua/uk/budget_of_2024-698 (дата звернення 25 листопада 2025 р.)
4. Опарін В. М. О. Фінанси (Загальна теорія): Навч. посібник. — 4-те вид., без змін. - К.: КНЕУ, 2007. — 240 с.
5. Бюджетна система : підруч. / за наук. ред. В. М. Федосова, С. І. Юрія. — К. : Центр учбов. літератури ; Тернопіль : Екон. думка, 2012. — 871 [1] 21—864 с.
6. Лисяк Л. В., Журавель М. О. Бюджетна політика як інструмент забезпечення фінансової безпеки України. URL: [https://doi.org/10.31521/modecon.V9\(2018\)-06](https://doi.org/10.31521/modecon.V9(2018)-06) (дата звернення 25 листопада 2025 р.)
7. Макрофінансова стабільність в Україні у воєнний час. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-54-48> (дата звернення 25 листопада 2025 р.)
8. Карлін М. І. Фінансові системи країн Європейського Союзу: підручник [Текст] / Микола Іванович Карлін, Олена Анатоліївна Івашко. — Луцьк : Вежа-Друк, 2022. — 384 с.
9. Видатки державного бюджету України у 2025 р. URL: <https://index.minfin.com.ua/ua/finance/budget/gov/expense/2025/> (дата звернення 25 листопада 2025 р.)

ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ КОНКУРЕНТНОГО СТАТУСУ ПІДПРИЄМСТВА

Мирослава МАСЛЮКІВСЬКА

*здобувачка магістерського рівня вищої освіти
спеціальності «Економіка»*

Науковий керівник – І.Ф. Грабчук, к.е.н., доцент

Вступ. У сучасних умовах глобалізації та зростання конкуренції на світовому ринку будь-яке підприємство стикається з необхідністю не лише забезпечувати стабільність діяльності, а й підтримувати високий рівень конкурентного статусу. За науковими дослідженнями, конкурентний статус підприємства визначає його здатність утримувати або розширювати ринкову частку, підвищувати ефективність виробництва, залучати інвестиції та підтримувати лояльність споживачів. У практичній діяльності кожен суб'єкт господарювання стикається з проблемами: невідповідністю внутрішніх ресурсів та стратегій щодо задоволення вимог ринку, швидкими змінами зовнішнього середовища та недостатньо розробленими механізмами оцінки конкурентного статусу, що впливає на його здатність оперативно реагувати на виклики сьогодення. Крім того, відсутність системного підходу до управління конкурентним статусом призводить до втрати ринкових позицій, зниження прибутковості та ризику фінансової нестабільності. За таких умов, виникає потреба у теоретичному обґрунтуванні основних підходів до формування, оцінки та управління конкурентним статусом підприємства, що забезпечує інтеграцію внутрішніх ресурсів і зовнішніх можливостей підприємства задля досягнення стійкого розвитку.

Актуальність дослідження щодо теоретичних основ конкурентного статусу підприємства обумовлюється сучасними тенденціями розвитку економіки, підвищеною динамічністю ринкових процесів, глобалізацією, появою нових конкурентів та технологій, а також потребою підвищення ефективності використання ресурсів. В умовах посиленої конкуренції на внутрішніх і зовнішніх ринках здатність підприємства визначати свій конкурентний статус, розробляти ефективні стратегії та оперативно реагувати на зміни, які стають критичним фактором його виживання та розвитку. Дослідження теоретичних основ конкурентного статусу підприємства дозволяє сформувати комплексну систему показників, методик оцінки та управлінських підходів, що сприяє підвищенню його ринкової позиції, оптимізації ресурсів, поліпшенню фінансових результатів та забезпеченню довгострокової конкурентоспроможності.

Результати дослідження. Конкурентний статус підприємства є економічною категорією, яка відображає положення підприємства на ринку з точки зору його конкурентних переваг, потенціалу та можливостей. Однією з ключових теоретичних концепцій конкурентоспроможності підприємства є ресурсно-діяльнісний підхід, за якого його конкурентний статус забезпечується за рахунок внутрішніх ресурсів підприємства – людського капіталу, технологій, виробничих компетенцій. Відтак, Кузьминчук Н. В., Куценко Т. М.,

Терованесова О. Ю. у дослідженні про формування конкурентного статусу машинобудівних підприємств розкривають, що ресурсний потенціал і здатність ефективної діяльності є основними джерелами тривалої конкурентної переваги [6, с. 175]. Водночас, як зауважують Геселева Н. В., Заріцька Н. М., для теоретичного обґрунтування конкурентоспроможності підприємства необхідно враховувати не тільки ресурси, а й динамічні зміни зовнішнього середовища: конкуренцію, життєвий цикл конкурентної переваги, стратегії адаптації й інновацій [3, с.159].

З погляду оцінки конкурентного статусу, вітчизняні вчені аналізують конкурентну позицію підприємства, виокремлюючи її складові: цінова політика, якість продукції, інновації, структуру витрат тощо [1,3,7]. Такі складові створюють основу для визначення положення підприємства серед конкурентів та побудови стратегії його подальшого розвитку.

Кулакова С. Ю., Масюк Д. О. у дослідженні методології конкурентоспроможності підкреслюють важливість системного моніторингу конкурентного середовища та розробки алгоритмів аналізу конкуренції. Вони пропонують власний підхід до оцінювання конкурентної позиції підприємства і стратегії підвищення конкурентних переваг [5].

Щодо більш практичного підходу, Воздвиженський В. В., Тітова М. С. вивчали, як інновації, цифрові технології й стратегічні динамічні здібності підприємства впливають на конкурентні переваги та стабільність конкурентного статусу [2, с. 60]. Зазначені підходи є надзвичайно важливими в сучасних умовах, які своєчасно орієнтують підприємство на швидку адаптацію до змін ринку і технологічних трендів. Формування конкурентного статусу, яке базується на ресурсному підході дозволяє враховувати внутрішні можливості підприємства та зовнішні ринкові умови, що зумовлюють його стійкість і розвиток на перспективу.

Конкурентний статус підприємства є комплексним поняттям, що відображає його позицію на ринку відносно конкурентів та здатність забезпечувати стабільний прибуток, ринкову частку та стійкий розвиток. В основі даного поняття розглядається взаємозв'язок між внутрішніми ресурсами підприємства – капіталом, персоналом, технологіями, управлінськими процесами та зовнішнім середовищем – ринковими умовами, конкуренцією, попитом, економічними та політичними факторами.

За узагальненнями наукових підходів щодо трактування конкурентного статусу підприємства доцільно виділити кілька його ключових аспектів [4,6]:

- ринкова позиція, яка вказує на частку підприємства на ринку, впізнаваність бренду, рівень продажів та лояльність споживачів;
- фінансова спроможність, як здатність суб'єкта господарювання забезпечувати прибутковість, фінансову стійкість та ефективність використання ресурсів;
- інноваційна активність, впровадження нових продуктів, технологій, організаційних та маркетингових рішень, що забезпечує адаптацію підприємства до змін ринку;

- операційна ефективність, орієнтація виробництва на оптимізацію виробничих процесів, ресурсозбереження, ефективне управління персоналом та логістикою.

Зважаючи на теоретичні положення, конкурентний статус підприємства можна розглядати як інтегрований показник, що характеризує глибину і якість конкурентних позицій на ринку, здатність підприємства акумулювати внутрішні ресурси й використовувати зовнішні можливості, а також стратегічну здатність утримувати або посилювати свою позицію в конкурентному середовищі. Для визначення конкурентного статусу підприємства використовують комплексний підхід, який поєднує кількісні та якісні показники:

- фінансові – прибутковість, рентабельність, ліквідність, обіг активів ефективність виробничих процесів, рівень завантаженості потужностей, продуктивність праці;

- маркетингові – частка ринку, впізнаність бренду, рівень задоволеності споживачів;

- інноваційні показники – інвестиції в інновації, кількість їх впроваджених у виробництво, оновлення асортименту тощо.

Використання SWOT-аналіз, дозволяє визначити сильні і слабкі сторони підприємства та оцінити зовнішні можливості і загрози, що впливають на його конкурентний статус. Конкурентний статус є основою для стратегічного планування підприємства. Його високий рівень забезпечує: підвищення ринкової частки; стабільне фінансове становище; здатність протидіяти конкурентним загрозам та можливість залучення інвестицій

Висновки. Отже, узагальнення українських та міжнародних досліджень свідчить, що конкурентний статус підприємства є ключовим фактором забезпечення стійкого розвитку, підвищення його ринкової частки та ефективності господарської діяльності. Конкурентний статус підприємства є багаторівневою категорією, яка відображає положення підприємства на ринку з точки зору його ресурсного потенціалу, здатності до реалізації конкурентних переваг та стратегічної адаптації до змін зовнішнього середовища. Українські та міжнародні дослідження доводять, що формування конкурентного статусу підприємства базується на поєднанні ресурсного потенціалу, який включає людські, фінансові, технологічні ресурси та діяльнісної складової, такої як реалізація потенціалу на ринку і стратегічних рішень щодо розвитку підприємства. Ресурсно-діяльнісний підхід дозволяє інтегрувати внутрішні ресурси і зовнішні можливості підприємства для підвищення його конкурентоспроможності та стійкого розвитку.

Для підтримки конкурентного статусу підприємству необхідно поєднувати системний моніторинг ринкового середовища, оцінку ресурсного потенціалу та адаптивну стратегічну діяльність.

Список використаних джерел

1. Василенко О. Теоретичні підходи до трактування категорії «конкурентоспроможність підприємства» / О. Василенко // *Сталий розвиток економіки*. 2019. URL : <https://surl.li/hkimfc>.

2. Воздвиженський В. В., Тітова М. С. Конкурентоспроможність підприємства: теоретичні аспекти формування та практичний інструментарій реалізації / В.В. Воздвиженський, М. С. Тітова // *Економічний вісник Дніпровського державного технічного університету*. 2024. Вип. 2(9). С. 58–65.
3. Геселева Н. В., Заріцька Н. М. Теоретико-методологічні основи конкурентоспроможності підприємства / Н. В. Геселева, Н. М. Заріцька // *Вісник Київського національного університету технологій та дизайну*. 2018. № 6(68). С. 156–161
4. Дудко П. М., Чжан Сюаньє. Теоретичні основи формування конкурентної позиції підприємства / П. М. Дудко, Сюаньє Чжан // *Підприємницькі ініціативи: матеріали Всеукр. наук. інтернет-конф.* Київ: КНУТД, 2018. С. 170-174.
5. Кулакова С. Ю., Масюк Д. О. Теоретичні основи дослідження конкурентоспроможності підприємства та реалізації його конкурентних переваг / С.Ю.Кулакова, Д. О. Масюк // *Ефективна економіка*. 2019. № 4. URL: <https://reposit.nuppp.edu.ua/handle/PoltNTU/2196>.
6. Кузьминчук Н. В., Куценко Т. М., Терованесова О. Ю. Теоретико-методичне підґрунтя формування конкурентного статусу підприємств машинобудування: ресурсно-діяльнісне забезпечення / Н. В. Кузьминчук, Т. М. Куценко, О. Ю. Терованесова // *Управління стійким розвитком економіки* : кол. моногр. / ред. В. В. Прохорова ; Укр. інж.-пед. акад. Харків : ФОП Іванченко І. С., 2018. С. 172-181.
7. Макеров В. О., Адаменко І. М., Єгорова О. В. Оцінка конкурентного статусу підприємства на ринку / В.О. Макеров, І.М. Адаменко, О.В. Єгорова // *Матеріали студентської наукової конференції Полтавського державного аграрного університету*. Полтава: РВВ ПДАУ. 2023. С. 165-166.

**УПРАВЛІННЯ ІННОВАЦІЯМИ:
ТЕОРІЯ, ПРАКТИКА, МІЖНАРОДНИЙ ДОСВІД***Анна СЕМЕНЯЧЕНКО**здобувач магістерського рівня вищої освіти
спеціальності «Менеджмент»**Науковий керівник – Т.О. Зінчук, д.е.н., професор*

Вступ. Сучасна економіка характеризується високою динамічністю, глобальною конкуренцією і швидким розвитком технологій, тому інновації відіграють важливу роль у забезпеченні стійкого розвитку як компаній, так і держав. Ефективне управління інноваціями стає основою для формування конкурентних переваг, підвищення продуктивності та здатності економічних суб'єктів адаптуватися до змін зовнішнього середовища. У міжнародній практиці інноваційний менеджмент є стратегічним напрямом, який визначає успішність підприємств у глобальному ринковому просторі, сприяє розвитку нових технологій, бізнес-моделей та форм співпраці. Саме тому вивчення теоретичних засад і практичних підходів до управління інноваціями є важливим елементом професійної підготовки фахівців з міжнародного менеджменту.

Результати дослідження. У сучасних умовах динамічного розвитку науково-технічного прогресу суттєво зростає кількість галузей та сфер прикладних досліджень, що потребують інвестицій і системного управління інноваційними процесами. Під впливом цифровізації, глобальної конкуренції та прискорення технологічних змін компанії змушені постійно оновлювати свої продукти, бізнес-моделі та управлінські підходи. Саме тому питання ефективного управління інноваціями набуває особливої важливості, оскільки визначає здатність організацій адаптуватися до нових викликів, забезпечувати стійкий розвиток і зберігати конкурентні позиції на міжнародних ринках. Звіт KPMG показує, що венчурні інвестиції у 2024 р. склали 368,3 млрд дол. США, збільшившись на 5 % порівняно з 2023 р., [1], що свідчить про активне зростання обсягів капіталів у технологічні інновації. Крім того, зростає роль міжнародного досвіду, адже саме глобальні практики дозволяють компаніям інтегрувати передові технологічні рішення та підвищувати результативність інноваційної діяльності. Розуміння сучасних тенденцій управління інноваціями стає необхідною умовою для формування конкурентоспроможної економіки та ефективних стратегій розвитку підприємств.

Дефініція «інновація» утворилась від латинського слова «innovare», що означає переглядати, вносити нове або змінювати. По-іншому, можна сказати, що інновація походить від «novus» або «new», що веде до того самого значення. Під ним розуміють механізм, за допомогою якого фірми виробляють нові та вдосконалені продукти, процеси та системи, необхідні для адаптації до мінливих ринків, технологій та способів конкуренції. Управління - це свідомий вплив людини на різні об'єкти які протікають в навколишньому світі, процеси, що здійснюються з метою надати діяльності певного напрямку і отримати бажані результати [1, с. 27].

Теоретичні засади інноваційного розвитку досліджувались багатьма зарубіжними науковцями, зокрема Й. Шумпетером [10], К. Перес [9], Л. Лейдесдорффом [8]. Над розвитком теорії інновацій працювали такі українські дослідники, як І. Угрімова та А. Антонова, які зосереджують увагу на теоретичних засадах управління інноваціями та концептуальних моделях інноваційного процесу. Дотичний внесок у розроблення теоретико-методичних підходів зробили також Л. Могильна та І. Воробйов, які досліджують стратегічні аспекти інноваційно-інвестиційного розвитку підприємств. Інші науковці, зокрема, В. Жовнір, Т. Іщейкін, І. Орлюк, Р. Манн, Д. Мироненко, І. Романич, П. Іжевський та Л. Федоришина, вносять вагомий внесок у прикладні дослідження інновацій, однак їхні роботи здебільшого орієнтовані на практичні аспекти впровадження та управління інноваційними процесами.

У теоретичному вимірі управління інноваціями визначається як системна діяльність, пов'язана з ініціюванням, плануванням, реалізацією й контролем інноваційних процесів у організаціях. Як зазначають автори І. Угрімова, А. Антонова моделі інноваційних процесів включають фазу ініціювання, планування, виконання та завершення проєкту; а функції інноваційного менеджменту охоплюють маркетинг, фінансування, команду, юридичні та інформаційні аспекти [7]. У контексті глобалізації особливо важливо впроваджувати стратегії, що поєднують управління інноваціями з інвестиційним розвитком, так вважають Л. Могильна . і І. Воробйов у своєму дослідженні стратегій інноваційно-інвестиційного розвитку [5].

З практичної точки зору, управління інноваціями стає ключовим чинником конкурентної стійкості підприємств у кризових або висококонкурентних умовах. Наприклад, В. Жовнір, Т. Іщейкін та І. Орлюк у своїй статті підкреслюють, що саме інноваційні підходи дозволяють компаніям адаптуватися до зовнішніх шоків – через диверсифікацію, партнерства, цифровізацію бізнес-процесів та гнучкість у виробництві [2]. Фахівці також звертають увагу на ризик, пов'язаний з інноваційною діяльністю: Р. Манн і Д. Мироненко відмічають необхідність системного підходу до оцінки ризиків – технічних, ринкових та організаційних – з метою забезпечення стабільності інноваційного розвитку [4].

Що стосується міжнародного досвіду, ключовими є практики інтеграції інтелектуального капіталу та інноваційної екосистеми. У статті, присвяченій інтелектуальному управлінню бізнес-процесами, І. Романич аналізує логістичні системи та підходи до управління інноваціями у глобальних ланцюгах, де критичною є роль знань, технологій та взаємодії між учасниками екосистеми [6].

Крім того, інновації в лідерстві, як показує досвід, стають основою для трансформації корпоративної культури, що сприяє не тільки технологічному, а й соціальному розвитку компаній у глобальному масштабі [3].

Економічне середовище ХХІ ст. характеризується високою динамічністю, глобальною конкуренцією та швидким розвитком технологій, тому інновації виступають ключовим чинником забезпечення стійкого розвитку підприємств і держав. Вони сприяють формуванню конкурентних переваг, підвищенню продуктивності та здатності економічних суб'єктів адаптуватися до змін

зовнішнього середовища, а ефективне управління інноваціями стає стратегічним інструментом успішності компаній у глобальному ринковому просторі. Глобальні практики дозволяють інтегрувати передові технології, бізнес-моделі та форми співпраці, що робить знання теоретичних і практичних підходів до інноваційного менеджменту необхідними для підготовки фахівців з міжнародного менеджменту.

В умовах стрімкого науково-технічного прогресу суттєво зростає кількість сфер прикладних досліджень, що потребують системного управління та інвестицій. Цифровізація, глобальна конкуренція та прискорення технологічних змін змушують компанії постійно оновлювати продукти, бізнес-моделі та управлінські підходи. Це підкреслює важливість ефективного управління інноваціями, яке визначає здатність організацій адаптуватися до нових викликів, зберігати конкурентні позиції та забезпечувати стійкий розвиток. Підтвердженням цього є зростання венчурних інвестицій у технології та активне впровадження міжнародного досвіду для підвищення результативності інноваційної діяльності.

Інновації, як процес створення нових чи вдосконалених продуктів, процесів та систем, виступають механізмом адаптації компаній до мінливих ринків і технологій. Управління інноваціями визначається як системна діяльність, що включає ініціювання, планування, реалізацію, контроль та оцінку ризиків. Теоретичні підходи, розроблені зарубіжними та вітчизняними науковцями, підкреслюють багаторівневу природу інноваційного менеджменту, де поєднуються маркетинг, фінансування, організаційні рішення, юридичні аспекти та управління знаннями. З практичної точки зору, інноваційні стратегії дозволяють компаніям ефективно адаптуватися до кризових або висококонкурентних умов, використовуючи диверсифікацію, партнерства, цифровізацію бізнес-процесів та гнучкість виробництва.

Висновки. Міжнародний досвід свідчить, що ефективне управління інноваціями ґрунтується на інтеграції інтелектуального капіталу, розвитку інноваційних екосистем і застосуванні сучасних підходів до лідерства та корпоративної культури. Взаємодія між учасниками ринку, обмін знаннями та стратегічне поєднання інновацій із інвестиційним розвитком підвищують результативність діяльності підприємств і забезпечують їхню адаптивність до зовнішніх змін. Це робить інноваційний менеджмент важливою складовою сучасного бізнесу та визначає його роль у формуванні стійкого економічного розвитку на національному та глобальному рівнях.

Список використаних джерел

1. Глобальні венчурні інвестиції торік зросли до \$368,3 млрд, попри скорочення кількості угод – звіт KPMG. URL: <https://forbes.ua/news/globalni-venchurni-investitsii-torik-zrosli-na-5-do-3683-mlrd-popri-skorochennya-kilkosti-ugod-zvit-kpmg-13022025-27135> (дата звернення: 25.11.2025).

2. Жовнір В., Іщейкін Т., Орлюк І. Управління інноваціями як фактор конкурентних переваг підприємства у кризових умовах. *Вісник Полтавського*

державного аграрного університету. Серія «Економіка, управління та фінанси». 2024. № 2. С. 74–79. URL: <https://surl.lt/fnbfdc> (дата звернення: 25.11.2025).

3. Іжевський П., Федоришина Л. Інновації в лідерстві: тренди та досвід для України. Інноваційна економіка. 2025. № 2. С. 155–165. URL: <https://inneco.org/index.php/innecoua/article/view/1482> (дата звернення: 25.11.2025).

4. Манн Р. В., Мироненко Д. Ю. Управління ризикостійкістю інноваційного підприємства. Управління та інновації. 2023. № 5. С. 69–73. URL: <https://er.chdtu.edu.ua/handle/ChSTU/5641> (дата звернення: 25.11.2025).

5. Могильна Л., Воробйов І. Стратегії управління інноваційно-інвестиційним розвитком підприємств у сучасних умовах. Економіка та суспільство. 2024. Вип. 60. URL: <https://surl.lu/szpxik> (дата звернення: 25.11.2025).

6. Романич І. Б. Інтелектуальне управління бізнес-процесами та ринкові тренди в логістиці інновацій. Управління змінами та інновації. 2025. № 13. С. 17–24. URL: <https://cmi.politehnica.zp.ua/index.php/journal/article/view/187> (дата звернення: 25.11.2025).

7. Угрімова І. В., Антонова А. М. Управління інноваціями та інноваційними процесами. Міжнародний науковий журнал «Інтернаука». 2020. № 16. С. 25–31. URL: <https://www.inter-nauka.com/uploads/public/16061411208250.pdf> (дата звернення: 25.11.2025).

8. Leydesdorff L. The knowledge-based economy: Modeled, measured, simulated. Universal-Publishers. 2006. URL: <https://books.google.com.ua/books?hl=uk&lr=&id=2WFn7OlAFtQC&oi=fnd&pg=PA1> (дата звернення: 25.11.2025).

9. Perez C. Technological revolutions and financial capital: The dynamics of bubbles and golden ages. Edward Elgar Publishing. 2002. URL: <https://www.elgaronline.com/monobook/9781840649222.xml> (дата звернення: 25.11.2025).

10. Schumpeter J. A. The theory of economic development: An inquiry into profits, capital, credit, interest, and the business cycle. Vol. 55. Transaction Publishers. 1983. URL: <https://books.google.com.ua/books?hl=uk&lr=&id=-OZwWcOGeOwC&oi=fnd&pg=PR6> (дата звернення: 25.11.2025).

ЕФЕКТИВНІСТЬ ТРАНСФОРМЕРНИХ АРХІТЕКТУР У ЗАДАЧІ ВИЗНАЧЕННЯ BODY CONDITION SCORE КОРІВ ЗА ЗОБРАЖЕННЯМИ

Владислав НОВІК

здобувач магістерського рівня вищої освіти

Науковий керівник – С.М. Веретюк, к.т.н., доцент

Вступ. Вгодованість великої рогатої худоби (Body Condition Score, BCS) є критичним показником, що визначає ефективність годівлі, стан здоров'я та продуктивність тварин. Традиційні методи оцінювання BCS - візуальний огляд і пальпація – залежать від досвіду експерта та характеризуються високою міжпостерігачною варіабельністю, що обмежує їхню відтворюваність у масштабних господарствах. Для великих ферм, де оцінка однієї тварини займає 2-5 хвилин, автоматизація цього процесу дозволяє обробляти сотні зображень за годину без втрати точності.

Існуючі системи оцінки BCS базуються на 3D-камерах у поєднанні з CNN-моделями або на 2D-зображеннях з архітектурами YOLO. Проте традиційні згорткові бекбони (ResNet, ResNeXt) часто втрачають просторову деталізацію на верхніх рівнях мережі, що призводить до грубих карт ознак і недостатнього фокусування на тонких морфологічних деталях – виступах хребта, заповненості крижово-сідничної області, що є визначальними для розрізнення сусідніх категорій BCS.

Сучасні Vision Transformers, зокрема Swin Transformer з ієрархічною структурою та механізмом shifted window attention, забезпечують одночасне моделювання локальних і глобальних залежностей та краще відтворюють тонкі візуальні градієнти. Поєднання Swin Transformer як бекбону з архітектурою Mask R-CNN для instance segmentation створює новий підхід до автоматизованої оцінки BCS на основі звичайних 2D-зображень у реальних умовах ферми.

Ціль роботи. Метою роботи є розроблення методу автоматизованої оцінки вгодованості великої рогатої худоби за 2D-зображеннями на основі архітектури Mask R-CNN з ієрархічною базовою моделлю Swin Transformer. Основним завданням є точне виділення контурів тіла тварини та класифікація його до відповідної категорії BCS без явного опису анатомічних областей.

Для досягнення мети вирішувалися такі завдання:

1. Сформувати датасет з полігональними масками на основі iterative pseudo labeling із використанням YOLOv11x та SAM 2.1 Large
2. Навчити та порівняти моделі Mask R-CNN з трьома бекбонами (Swin Transformer Tiny, ResNet-50, ResNeXt-101)
3. Оцінити якість детекції, сегментації та класифікації BCS за COCO-метриками
4. Визначити практичну придатність підходу для інтеграції в системи точного тваринництва

Матеріали та методи. Використано відкритий датасет (CC BY 4.0) з 53,566 зображень великої рогатої худоби стандартної роздільної здатності 1024×576

пікселів у форматі JPEG. Датасет охоплює п'ять категорій BCS відповідно до модифікованої шкали: 3.25, 3.5, 3.75, 4.0 та 4.25.

Датасет включає різноманітні умови зйомки: доїльні станки, вигульні майданчики, різне освітлення, ракурси (вид зверху, збоку, під кутом 45°), що забезпечує стійкість моделі до варіацій у реальних фермерських умовах. Датасет було розділено на навчальну (80%), валідаційну (10%) та тестову (10%) вибірки із збереженням пропорційного розподілу класів.

Оригінальний датасет містив анотації у форматі PascalVOC з обмежувальними рамками, недостатніми для навчання моделей instance segmentation. Для отримання високоточних полігональних масок було розроблено pipeline на основі iterative pseudo labeling (рис. 1).

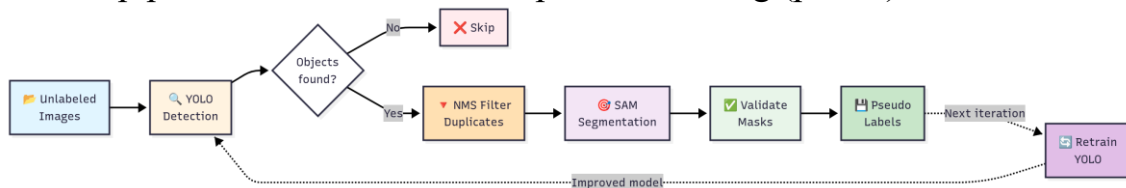


Рис. 1. Процес Iterative pseudo labeling

На першому етапі попередньо навчена модель YOLOv11x генерувала bounding boxes (confidence threshold: 0.8, IoU threshold для NMS: 0.8), які подавалися як prompts для SAM 2.1 Large. SAM генерував детальні полігональні маски, які проходили багатоступеневу валідацію: фільтрація дублікатів через NMS, перевірка валідності полігонів (мінімум 3 точки), нормалізація координат до діапазону та clipping.

Отримані псевдо-мітки використовувалися для fine-tuning YOLOv11x-seg протягом 20 епох, після чого покращена модель знову застосовувалася для генерації більш точних масок. Процес повторювався до стабілізації mAP на валідаційній вибірці. В результаті було відфільтровано 2,347 дублікатів та відкинуто 4,469 невалідних масок, отримавши фінальний набір для 49,097 зображень (91.6% успішності). Результат отриманих масок представлено на рис. 2.

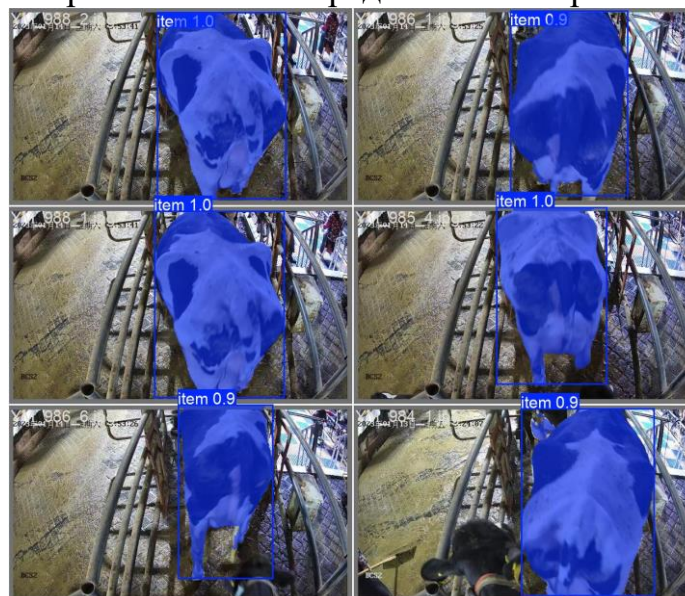


Рис. 2. Результат отриманих масок методом Iterative pseudo labeling

Swin Transformer створює ієрархічне представлення ознак через блоки Patch Merging, які об'єднують ознаки сусідніх патчів (2×2) і зменшують кількість токенів, формуючи багаторівневі карти ознак. Ключова інновація - Shifted Window Attention, де само-увага обчислюється локально в межах непересічних вікон, але на наступному шарі вікна зсуваються. Це дозволяє обмінюватися інформацією між сусідніми вікнами, моделюючи як локальні, так і глобальні залежності.

Вихідні карти ознак з різних рівнів Swin Transformer подаються на FPN (Feature Pyramid Network), RPN генерує пропозиції об'єктів, а Mask Head виконує піксельну класифікацію для генерації полігональних масок тіла тварини.

Моделі Mask R-CNN навчалися з трьома бекбонами: Swin Transformer Tiny (COCO pretrained), ResNet-50 та ResNeXt-101 (ImageNet pretrained). Гіперпараметри представлено в табл. 1.

Таблиця 1

Гіперпараметри архітектур нейронних мереж

Архітектура	Бази	Епохи	Batch size	Оптимізатор	LR
Swin-t	COCO	20	4	AdamW	0.0002
ResNet-50	ImageNet	20	8	SGD	0.005
ResNext-101	ImageNet	20	8	SGD	0.005

Навчання проводилося з аугментаціями Resize (1024×576) та RandomFlip, використанням AMP (Automatic Mixed Precision) у форматі float16. Для Swin-T застосовувався cosine annealing scheduler, для ResNet/ResNeXt - MultiStepLR.

Навчання виконувалося на GPU NVIDIA RTX 5060 (8 GB VRAM), процесор Intel Core i5-14400F, 32 GB RAM, SSD 512 GB. Програмне забезпечення: Python 3.12, PyTorch 2.9, MMDetection 3.3.0, CUDA 13.0, cuDNN 9.14.0.

Результати та обговорення. Кількісне оцінювання виконувалося за COCO-метриками для детекції (bbox) та сегментації (mask): mAP@0.5 та mAP@0.5:0.95. Результати представлено в табл. 2.

Таблиця 2

Порівняння результатів навчання для різних бекбонів

Backbone	mAP@0.5 (bbox)	mAP@0.5:0.95 (bbox)	mAP@0.5 (mask)	mAP@0.5:0.95 (mask)
ResNet-50	0.585	0.508	0.582	0.534
ResNeXt-101	0.634	$\approx 0.52-0.53$	0.647	≈ 0.50
Swin-T	0.746	0.722	0.745	0.733

Swin-T забезпечує кращу просторову узгодженість масок і точність локалізації тонких морфологічних деталей. Комбінація AdamW + CosineAnnealing з FPN сприяє стабільній збіжності та високому mAP. В ResNet-50 та ResNeXt-101 відмінності на рівні інтегрального mAP мінімальні, що свідчить про обмежену вигоду від більшої ємності ResNeXt-101 на даному датасеті.

Тестування проводилось на незалежній вибірці з 5,384 зображень. Результати представлено в табл. 3.

Таблиця 3

Порівняння результатів точності моделей

Backbone	3.25	3.5	3.75	4.0	4.25	Overall Accuracy
ResNet-50	76.2%	53.8%	42.2%	53.8%	75.0%	57.43%
ResNeXt-101	75.6%	51.2%	43.8%	53.1%	66.2%	55.44%
Swin-t	76.9%	78.8%	82.5%	82.2%	77.5%	80.00%

Swin Transformer Tiny продемонстрував найвищу загальну точність класифікації BCS (80.00%), що на 22.57% перевищує ResNet-50 та на 24.56% - ResNeXt-101. Особливо важлива рівномірність передбачень по класах, що свідчить про збалансовану якість розпізнавання для всіх категорій вгодованості.

Екстремальні категорії (3.25 та 4.25): всі три бекбони показують порівнянно високу точність (75-77%) для крайніх класів завдяки більш виразним морфологічним відмінностям.

Середні категорії (3.5, 3.75, 4.0): спостерігається критична різниця між архітектурами. ResNet-50 та ResNeXt-101 демонструють значне падіння точності (42-54%), особливо для категорії 3.75, тоді як Swin-T зберігає високу точність (78-82%) для всіх середніх класів. Ця різниця пояснюється здатністю механізму shifted window attention до виявлення тонких морфологічних градієнтів між сусідніми категоріями BCS.

Візуалізація передбачень моделей демонструє, що Swin-T показує середню впевненість 0.94-1.00 для правильних передбачень, тоді як ResNet-50 та ResNeXt-101 мають знижену впевненість 0.36-0.83, що вказує на більш диференційовані внутрішні представлення для різних класів BCS у Swin-T.

Висновки. Розроблено метод автоматизованої оцінки вгодованості великої рогатої худоби на основі архітектури Mask R-CNN з ієрархічним бекбоном Swin Transformer. За допомогою pipeline iterative pseudo labeling (YOLOv11x + SAM 2.1 Large) створено датасет із 49 097 полігональних масок (91,6% успішності) без ручної розмітки. Модель досягла $mAP@0.5:0.95=0,733$ для сегментації та 80% точності класифікації BCS, значно перевищивши ResNet-50 та ResNeXt-101 завдяки механізму shifted window attention, що забезпечує розрізнення близьких категорій вгодованості. Запропонована система придатна для інтеграції в платформи точного тваринництва для об'єктивного моніторингу стада та оптимізації годівлі.

Список використаних джерел

1. Semi-Supervised Semantic Segmentation Based on Pseudo-Labels: A Survey. arXiv:2403.01909v1.
2. Dandil E., Çevik K.K., Boğa M. Automated Classification System Based on YOLO Architecture for Body Condition Score in Dairy Cows. *Veterinary Sciences*. 2024. Vol. 11, No. 9. P. 399. DOI: 10.3390/vetsci11090399.

3. Shi W. et al. Automatic estimation of dairy cow body condition score based on attention-guided 3D point cloud feature extraction. *Computers and Electronics in Agriculture*. 2023. Vol. 206. P. 107666. DOI: 10.1016/j.compag.2023.107666.
4. Siachos N. et al. Development and validation of a fully automated 2D surveillance system for BCS monitoring of dairy cows. *Journal of Dairy Science*. 2024. DOI: 10.3168/jds.2024-24567.
5. Angel T.R. et al. Comparison of manual and automated body condition scoring in dairy cows on a commercial dairy farm. *Veterinary Record*. 2024. DOI: 10.1002/vetr.3891.
6. Lewis R., Kostermans T., Brovold J.W., Laique T., Ocepek M. Automated Body Condition Scoring in Dairy Cows Using 2D Imaging and Deep Learning. *AgriEngineering*. 2025. Vol. 7, No. 7. P. 241. DOI: 10.3390/agriengineering7070241.

НАПРЯМИ ІННОВАЦІЙНОГО РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА*Микола МОСІЄНКО**здобувач магістерського рівня вищої освіти
спеціальності «Економіка»**Науковий керівник – І.Ф. Грабчук, к.е.н., доцент*

Вступ. Сучасні підприємства функціонують в умовах постійних змін ринкового середовища, посилення конкуренції, прискореної технологічної трансформації та глобалізації економічних процесів. Традиційні методи управління, орієнтовані на підтримку стабільного функціонування, стають недостатньо ефективними, оскільки не забезпечують швидкої адаптації до нових викликів. Одним із ключових факторів підвищення конкурентоспроможності та забезпечення сталого розвитку є інноваційний розвиток підприємства. Незважаючи на значні досягнення в управлінській практиці, багато українських підприємств стикаються з проблемами впровадження інновацій: недостатня технологічна модернізація, обмежене фінансування науково-дослідних і дослідно-конструкторських робіт, низька кваліфікація персоналу у сфері новітніх технологій та недостатнє використання цифрових інструментів управління. Зазначені проблеми обумовлюють потребу системного дослідження напрямів інноваційного розвитку, які дозволяють підприємству ефективно реагувати на ринкові та технологічні зміни, оптимізувати внутрішні процеси та формувати стратегічні конкурентні переваги.

Актуальність дослідження напрямів інноваційного розвитку підприємства зумовлена кількома факторами: технологічною динамікою, за якої сучасні ринки швидко трансформуються, з'являються нові технології та бізнес-моделі, що потребує від підприємств постійного впровадження інновацій; конкурентним тиском, коли інноваційна активність стає критерієм виживання підприємства та зростання його ринкової частки; оптимізацією ресурсів через впровадження нових технологій дозволяє підвищити ефективність виробництва, зменшити витрати та підвищити якість продукції; соціально-економічним розвитком, коли інноваційно активні підприємства сприяють економічному зростанню, створюють нові робочі місця та впроваджують екологічно безпечні технології.

Отже, дослідження напрямів інноваційного розвитку є важливим як з наукової точки зору, так і для практичної діяльності підприємств, оскільки дозволяє розробити ефективні стратегії модернізації, підвищити адаптивність до змін зовнішнього середовища та забезпечити довгострокову конкурентоспроможність.

Результати дослідження. Інноваційний розвиток підприємства є ключовим фактором підвищення його конкурентоспроможності та забезпечення стійкого довгострокового зростання. У сучасних умовах швидких технологічних трансформацій, глобальної конкуренції та змін попиту на продукцію важливим завданням управління є створення ефективної системи інноваційної діяльності. Напрями інноваційного розвитку підприємства охоплюють комплекс організаційних, технологічних, фінансових та кадрових заходів, спрямованих на підвищення його адаптивності та конкурентоспроможності. Зокрема [1,2]:

1. Технологічні інновації – впровадження новітніх технологій дозволяє підприємству модернізувати виробничі процеси, підвищувати продуктивність і якість продукції. До технологічних інновацій належить автоматизація виробництва, використання цифрових платформ, інтеграція систем Інтернету речей (IoT) та роботизація ключових операцій. Такий напрям дозволяє зменшити витрати, підвищити ефективність використання ресурсів та скоротити час виходу продукції на ринок.

2. Продуктові інновації – створення нових видів продукції або модернізація існуючих моделей сприяє формуванню унікальної ринкової пропозиції та задоволенню мінливих потреб споживачів. Продуктові інновації включають розробку нових рецептур, функціональних характеристик продукції, впровадження екологічно чистих та енергоефективних рішень.

3. Організаційні інновації – спрямовані на підвищення гнучкості управління та оптимізацію внутрішніх процесів. Також може включати децентралізацію управління, формування міжфункціональних команд, впровадження системи управління знаннями, оптимізацію бізнес-процесів та розвиток корпоративної культури інновацій.

4. Фінансові інновації, коли інноваційний розвиток потребує ефективних фінансових інструментів, які забезпечують інвестування в нові проєкти та модернізацію виробництва. Фінансові інновації включають використання венчурного фінансування, лізингових схем, грантової підтримки, а також інструментів державного стимулювання інноваційної діяльності.

5. Кадрові та освітні інновації – персонал є ключовим ресурсом для успішної інноваційної діяльності. Розвиток компетенцій працівників, систематичне підвищення кваліфікації, залучення експертів і фахівців у сфері сучасних технологій сприяє формуванню кадрового потенціалу, здатного генерувати і впроваджувати інноваційні рішення.

6. Маркетингові інновації – інноваційний розвиток неможливий без ефективного маркетингового забезпечення та включає впровадження сучасних методів просування продукції, використання цифрового маркетингу, персоналізованих пропозицій та аналізу поведінки споживачів для формування унікальної ціннісної пропозиції.

Висновки. Таким чином, напрями інноваційного розвитку підприємства охоплюють взаємопов'язані технологічні, організаційні, фінансові, кадрові та маркетингові заходи, які дозволяють підприємству підвищити ефективність діяльності, адаптивність до змін зовнішнього середовища та забезпечити довгострокову конкурентоспроможність на ринку. Системна реалізація таких напрямів формує основу стратегічного розвитку підприємства в умовах сучасної економіки знань і технологій.

Список використаних джерел

1. Drucker, P. F. Innovation and Entrepreneurship: Practice and Principles. New York: Harper & Row. 1985. 245 p.
2. Schumpeter, J. A. Capitalism, Socialism and Democracy. London: Routledge. 1942. 450 p.

ЕТАПИ РОЗРОБКИ СТРАТЕГІЇ ІННОВАЦІЙНОГО РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА

Анастасія ЧЕЧЕТ

*здобувачка магістерського рівня вищої освіти
Науковий керівник – О.Г. Булуй, к.е.н., доцент*

Вступ. Інноваційний розвиток підприємництва стає дедалі важливішим у світовій економіці, оскільки він дозволяє підприємствам підвищувати конкурентоспроможність, адаптуватися до технологічного прогресу та реагувати на зміни в поведінці споживачів. В умовах швидкого технологічного прогресу та нових бізнес-моделей впровадження ефективних інноваційних стратегій є важливим особливо малих та середніх підприємств, щоб досягти успіху на конкурентних ринках. Без чітких стратегічних планів, зосереджених на інноваціях, ці підприємства ризикують відстати, що робить розробку інноваційних стратегій вирішальною для покращення ефективності, прибутковості та довгострокового зростання.

Стратегічні аспекти інноваційного розвитку широко розглядається в науковому колі. Це питання розглядали: Ареф'єва О., Вовк О. та Дмитрик Х. [1], Грабчук І., Бугайчук В. та Аляб'єва В. [2], Кравченко О. та Рибак Н. [3], Музиченко-Козловська О. [4], Нижник О. [5], Руцишин Н., Осечкін І. [6], Шкуренко О., Чорна Т. [7] та інші.

Результати досліджень. Однією з головних шляхів розвитку підприємства є розробка стратегії впровадження інновацій. Пріоритет виконання даного завдання визначається темпами змін, що виникають у трансформованому зовнішньому середовищі, в якому функціонує підприємство, а також необхідністю приймати оптимальні та ефективні рішення в умовах дефіциту ресурсів, а також численних альтернатив та підходів до оцінки та вибору інноваційних проектів [7].

Для побудови моделі стратегічного розвитку підприємства необхідно чітко визначити ключові поняття висвітлені в літературних джерелах [1-7] та синтезувати їх у єдину концепцію:

– поняття інновації в сучасному економічному контексті охоплює різні інтерпретації, зосереджуючись на ній головним чином як на процесі розробки та впровадження нових ідей, а також на результаті, такому як нові продукти, технології чи послуги, та як на формі змін, що вдосконалюють існуючі системи. У цьому дослідженні інновація визначається в широкому сенсі, включаючи будь-які продуктові, технологічні, маркетингові чи організаційні зміни, впроваджені в діяльність підприємства. Основною метою таких інновацій є підвищення конкурентоспроможності підприємства;

– інноваційний розвиток підприємства – це безперервний процес якісних змін, зумовлений впровадженням інновацій, спрямованих на досягнення довгострокових стратегічних цілей. Цей процес залежить як від зовнішніх факторів, таких як технологічні можливості та доступ до інформації, так і від внутрішніх факторів, таких як інтелектуальний потенціал персоналу та

організаційна культура. Для забезпечення сталого зростання підприємства повинні сприяти інноваціям не лише у виробничих технологіях, але й в організаційних та управлінських практиках, узгоджуючи економічні, соціальні та екологічні компоненти для цілісного розвитку;

– стратегія інноваційного розвитку в економічній літературі розуміється як комплексний план дій, спрямований на досягнення цілей розвитку шляхом впровадження нових рішень, таких як інновації та передові технології. Він визначає напрямки інвестицій у короткостроковій, середньостроковій та довгостроковій перспективах, окреслюючи необхідні ресурси, критерії оцінки та ключові дії для стимулювання інновацій на підприємствах. Зрештою, цей довгостроковий план спрямований на активізацію інноваційної діяльності та використання її результатів для підвищення ефективності бізнесу.

Здійснимо аналіз існуючих підходів вчених до етапів формування стратегії інноваційного розвитку підприємств.

Кравченко О. та Рибак Н. пропонують виділяти чотири етапи формування інноваційної стратегії Початковий аналіз (етап 1) включає комплексну оцінку як внутрішнього, так і зовнішнього середовища для визначення можливостей та обмежень підприємства. На основі цього аналізу встановлюються пріоритети (етап 2) шляхом вибору відповідних інноваційних напрямків, які відповідають специфіці бізнесу, ринковим умовам та наявним ресурсам. Процес розробки стратегії (етап 3) також включає вибір відповідних інструментів та підходів для стимулювання інновацій, а далі оцінку їхньої ефективності (етап 4) за допомогою ключових показників ефективності та рентабельності інвестицій для забезпечення досягнення стратегічних цілей [3, с. 4].

Для розробки стратегії інноваційного розвитку підприємств Музиченко-Козловська О. рекомендує застосувати підхід, який включає такі етапи:

- етап 1: проаналізувати поточний стан інноваційної діяльності на вітчизняних промислових підприємствах;
- етап 2: уточнити місію та цілі стратегії покращення інноваційної діяльності підприємства;
- етап 3: визначити та проаналізувати внутрішні та зовнішні фактори середовища, що впливають на ефективність інноваційної діяльності підприємства;
- етап 4: діагностувати потенціал інноваційної діяльності підприємства;
- етап 5: визначити напрямок та заходи щодо покращення інноваційної діяльності підприємства [4, с. 32].

Інноваційна стратегія для підприємства, як переконаний Нижник В. включає багатоетапний процес моделювання, який вирішує різні стратегічні завдання. Спочатку він вимагає формулювання інноваційних цілей та структурування потенційних трансформацій в ієрархічну структуру з використанням таких методів, як експертна оцінка. Згодом процес включає планування оптимальних напрямків трансформації на основі очікуваної ефективності, аналіз їх пріоритетів за допомогою методів нечітких множин для врахування ризиків та невизначеностей, і, нарешті, встановлення правил

розподілу ресурсів за допомогою методів оптимізації для забезпечення ефективного впровадження інноваційних трансформацій [5, с. 97].

Отже, розробка стратегії інноваційного розвитку підприємства включає низку етапів, спрямованих на адаптацію бізнесу до поточних ринкових умов та сприяння інноваціям. Ці етапи включають аналіз середовища, уточнення місії та цілей стратегії, визначення напрямків інновацій, створення плану, вибір відповідних інструментів та оцінку результатів. Кожен етап є важливим для ефективного впровадження інновацій та забезпечення конкурентоспроможності підприємства.

Висновки. Інноваційна стратегія розвитку підприємства виходить за рамки традиційних планів зростання бізнесу, інтегруючи інноваційні принципи як в операційні сфери, так і в сам процес стратегічного планування, тим самим забезпечуючи конкурентні переваги з самого початку. Вона наголошує на комплексному підході, зосередженому на довгострокових цілях, використовуючи інноваційні методи та інструменти управління для забезпечення фінансових та економічних вигод для зацікавлених сторін через систематичну технологічну та дослідницьку діяльність. Крім того, ця стратегія виступає за постійне реінвестування прибутку в модернізацію систем управління інноваціями та розвиток досліджень, розробок та комерціалізації технологій для підтримки зростання та інновацій підприємств.

Список використаних джерел

1. Ареф'єва О.В., Вовк О.М., Дмитрик Х.Ю. Стратегічні орієнтири реалізації інноваційного потенціалу транспортних підприємств при відбудові економіки. *Східна Європа: економіка, бізнес та управління*. 2022. № 36. С. 40-44.
2. Грабчук І.Ф., Бугайчук В.В., Аляб'єва В.М. Стратегія інноваційного розвитку підприємства. *Економіка та суспільство*. 2022. №44. URL:<https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-44-84>
3. Кравченко О.О., Рибак Н.С. Стратегія інноваційного розвитку підприємницької діяльності. *Економічний простір*. 2024. № 195. С. 3-7.
4. Музиченко-Козловська О.В. Стратегія покращення інноваційної діяльності підприємства на засадах сталого розвитку. *ECONOMICS: time realities*. 2024. №2(72) с. 30-38.
5. Нижник О. В. Розробка стратегій інноваційного розвитку підприємств малого і середнього бізнесу. *Вісник Хмельницького національного університету. Серія: Економічні науки*. 2021. № 1. С. 94-98.
6. Руцишин Н. М., Осечкін І. С. Механізм формування інноваційної стратегії розвитку підприємства. *Вісник Львівського торговельно-економічного університету. Економічні науки*. 2023. № 74 С. 15-22.
7. Шкуренко О., Чорна Т. Інноваційна стратегія розвитку підприємства в умовах адаптації до сучасних викликів. *Адаптивне управління: теорія і практика. Серія Економіка*. 2023. №16(32). URL: [https://doi.org/10.33296/2707-0654-16\(32\)-10](https://doi.org/10.33296/2707-0654-16(32)-10)

СТАН ТА КЛЮЧОВІ ВИКЛИКИ ЦИФРОВІЗАЦІЇ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ЕКОНОМІЧНИМИ ПРОЦЕСАМИ В УКРАЇНІ

Василь РОДЬКІН, Олег КИТАЙСЬКИЙ

*здобувачі магістерського рівня вищої освіти
спеціальності «Публічне управління та адміністрування»
Науковий керівник – О.В. Скидан, д.е.н., професор*

Анотація. Розкрито сучасний стан цифровізації публічного управління економічними процесами в Україні, окреслено ключові досягнення та проблеми впровадження е-сервісів, відкритих даних і цифрової інфраструктури. Акцентовано на основних викликах, що стримують подальший розвиток цифрової трансформації в умовах воєнного стану та економічної нестабільності.

Ключові слова: цифровізація; публічне управління; економічні процеси; цифрові сервіси; виклики розвитку.

Вступ. Цифровізація публічного управління в Україні протягом останніх років стала одним із ключових напрямів модернізації державного сектору та удосконалення механізмів економічної політики. Активне впровадження цифрових сервісів, розвиток інфраструктури е-урядування та трансформація адміністративних процедур створили унікальні можливості для підвищення прозорості, ефективності та підзвітності держави. Водночас ці процеси супроводжуються низкою системних викликів, що вимагають комплексного аналізу з позицій публічного управління та державної економічної політики. Саме оцінка сучасного стану цифрової трансформації та визначення основних бар'єрів її розвитку є важливим кроком для формування стратегічного бачення цифрового майбутнього України.

Результати дослідження. Суттєві зміни в управлінських процесах стали можливими завдяки державній політиці цифрової трансформації, в основі якої – розвиток платформи «Дія», електронних публічних послуг, реєстрів та системи відкритих даних [5]. За даними національних досліджень, зростання рівня цифровізації адміністративних процедур сприяє скороченню витрат держави та бізнесу, підвищенню доступності послуг та зменшенню корупційних ризиків [1]. Водночас відзначається, що швидкий темп впровадження технологій нерідко випереджає готовність інституцій до змін, особливо на місцевому рівні.

Аналіз нормативно-правового забезпечення свідчить про наявність розвиненої бази, яка регулює цифрові сервіси, інформаційну взаємодію та захист даних. Проте значним викликом залишається фрагментарність окремих підзаконних актів, а також недосконалість механізмів інтеграції інформаційних систем між державними органами [4]. Зокрема, багато регіональних інституцій не мають уніфікованої ІТ-інфраструктури, що ускладнює реалізацію міжвідомчих цифрових послуг та створення єдиного сучасного інформаційного простору.

Одним із найбільш суттєвих бар'єрів є цифрова нерівність – як регіональна, так і соціальна. За даними Державної служби статистики, різниця у доступі до високошвидкісного інтернету між міськими та сільськими громадами залишається значною, що безпосередньо впливає на рівні інклюзивності

цифрових сервісів [2]. Нерівномірність розвитку цифрової інфраструктури також поглиблюється через війну, що призвело до руйнування мереж, знищення обладнання та необхідності значних інвестицій у відновлення.

Важливим системним викликом для цифровізації публічного управління є кадрова проблема. Дослідження Національного агентства України з питань державної служби свідчать про критичний дефіцит спеціалістів, здатних працювати з цифровими платформами, великими даними та системами електронної взаємодії [6]. Нестача цифрових компетентностей державних службовців обмежує ефективність цифрової модернізації, ускладнює впровадження інноваційних технологій та знижує якість управлінських рішень.

Також суттєвими залишаються питання кібербезпеки. Зростання кількості кібератак на державні реєстри, органи влади та критичну інфраструктуру, особливо після початку повномасштабної агресії РФ, актуалізує необхідність посилення кіберзахисту, модернізації протоколів безпеки та створення системної міжвідомчої координації у сфері кіберзагроз [2].

Висновки. Отже, попри значний прогрес, цифрова трансформація публічного управління економічними процесами в Україні стикається з низкою викликів, що мають комплексний характер. Подолання цих бар'єрів потребує послідовної державної політики, інституційної стабільності, розвитку цифрової компетентності кадрів, інвестицій у цифрову інфраструктуру та побудови сильних механізмів кіберзахисту. Системна робота у цих напрямках визначає успішність подальшої цифрової економічної модернізації України.

Список використаних джерел

1. Войтенко О. Цифровізація публічного сектору: тенденції та наслідки для економічного розвитку України. *Економіка і держава*. 2022. №5(3). С. 12–18.
2. Державна служба спеціального зв'язку та захисту інформації України. (2023). Звіт про стан кібербезпеки в Україні. <https://cert.gov.ua>
3. Державна служба статистики України. (2023). Використання інформаційно-комунікаційних технологій в Україні. <https://www.ukrstat.gov.ua>
4. Ковбасюк Ю. Інституційні засади цифрової трансформації державного управління. *Публічне управління та адміністрування*. 2021. № 18(2). С. 45–52.
5. Міністерство цифрової трансформації України. (2023). *Цифрова трансформація України: прогрес та пріоритети*. <https://thedigital.gov.ua>
6. НАДС. (2023). *Звіт про стан розвитку цифрових компетентностей державних службовців*. <https://nads.gov.ua>

ОСНОВНІ СКЛАДОВІ МІЖНАРОДНОГО ІНСТИТУЦІЙНОГО МЕХАНІЗМУ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ПРОДОВОЛЬЧОЇ БЕЗПЕКИ В КОНТЕКСТІ ЦСР

Валерія ПОЛІЩУК

здобувачка бакалаврського рівня вищої освіти
спеціальності «Міжнародні економічні відносини»
Науковий керівник – Т.О. Зінчук, д.е.н., професор

Вступ. Продовольча безпека в умовах глобалізації постає одним із ключових чинників сталого розвитку, оскільки визначає стабільність соціально-економічних систем та добробут населення. У цьому контексті важливого значення набуває дослідження міжнародного інституційного механізму, що формує нормативні та організаційні засади реалізації Цілей сталого розвитку (ЦСР) у сфері подолання голоду.

Результати дослідження. Продовольча безпека є фундаментальним елементом сталого розвитку, оскільки забезпечує фізіологічну основу для людського капіталу, продуктивності праці та соціальної стабільності, що підтверджується дослідженнями Продовольчу та сільськогосподарську організацію ООН (ФАО) щодо впливу недоїдання на ВВП (втрати до 3–5% щорічно в країнах, що розвиваються) [1]. Вона безпосередньо реалізує Ціль 2 ЦСР («Нульовий голод»), спрямовану на стале сільське господарство, підвищення продуктивності дрібних фермерів і адаптацію до кліматичних змін, з науково обґрунтованими індикаторами, такими як індекс поширеності недоїдання (PoU). Поширеність недоїдання (PoU) – це оцінка частки населення, чиє звичне споживання їжі є недостатнім для забезпечення рівня енергії в раціоні, необхідного для підтримки нормального активного та здорового життя (рис.1).

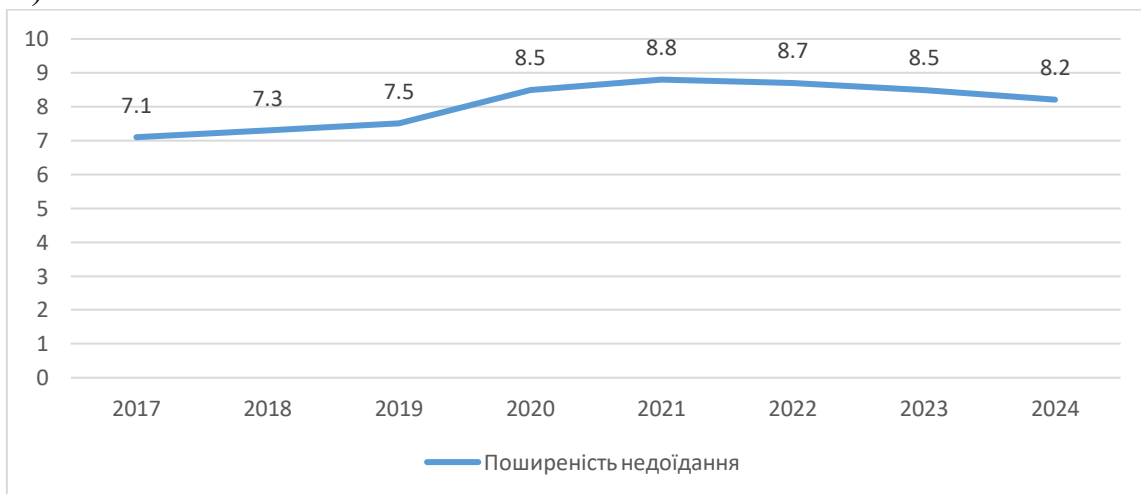


Рис. 1. Індекс поширення недоїдання за період 2017-2024 рр., %

Джерело: за даними [2].

У Римі 1996-го року, відбувся самміт, де було укладено Римську декларацію про світову продовольчу безпеку, у ній йдеться на терміновості вжиття заходів зараз для виконання обов'язку щодо забезпечення продовольчої безпеки для

нинішнього та майбутніх поколінь. Забезпечення продовольчої безпеки є складним завданням, за яке головна відповідальність лежить на окремих урядах. Необхідне створення сприятливого середовища та політики, що забезпечує мир, а також соціальну, політичну та економічну стабільність, рівність та гендерну рівність [3].

Міжнародний інституційний механізм продовольчої безпеки охоплює глобальні організації (ФАО, Всесвітня продовольча програма), регіональні структури (наприклад, Африканський союз), міжнародні програми (CFS, Zero Hunger Challenge) та нормативні рамки (Rome Declaration 1996, SDGs, Voluntary Guidelines on Food Systems). Цей механізм забезпечує координацію політики, мобілізацію ресурсів, і науково обґрунтовані рекомендації для трансформації харчових систем. У контексті ЦСР значення координації продовольчої безпеки полягає в подоланні голоду, зменшенні вразливості країн та переході до стійких систем харчування, з прогресом у моніторингу індикаторів.

Згідно з щорічним звітом ФАО "The State of Food Security and Nutrition in the World 2025", опублікованим у липні 2025 р., більшість країн демонструє недостатній прогрес у досягненні глобальних цілей з харчування в рамках ЦСР 2 ("Нульовий голод"), а в багатьох випадках відсутня достатня інформація для точного моніторингу (рис. 2). Звіт підкреслює, що світ не на траєкторії для виконання ЦСР 2.1 (викорінення голоду та продовольчої незабезпеченості) та ЦСР 2.2 (ліквідація недоїдання в усіх формах), з прогнозом, що до 2030 р. голодуватимуть 512 млн осіб (6% глобального населення), попри незначне зниження рівня голоду з 8,5% (733 млн осіб) у 2023 р. до 8,2% (673 млн осіб) у 2024 р. [4].

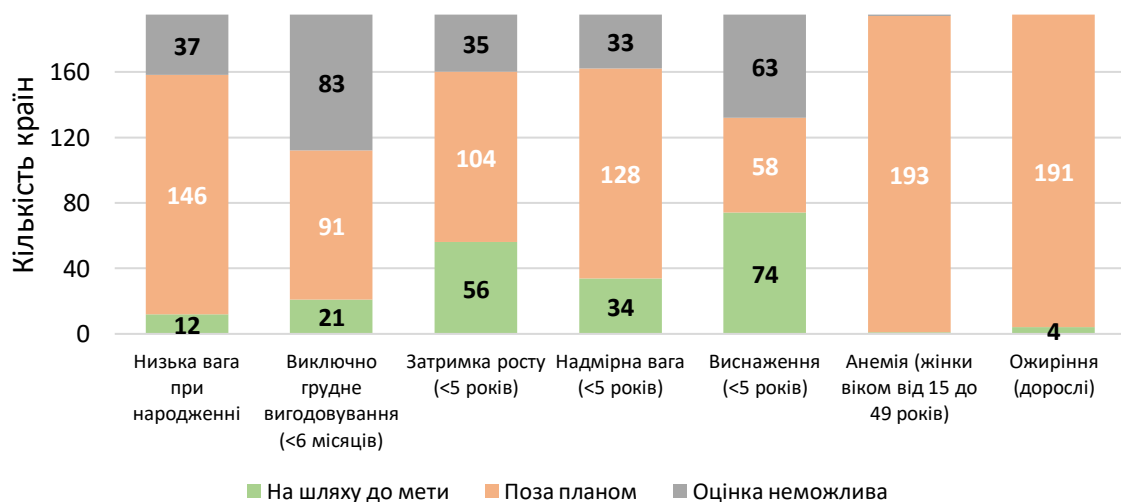


Рис. 2. Динаміка кількості країн, що не виконує глобальні цілі у сфері харчування на 2030 рік

Джерело: за даними [4].

Графік демонструє, що переважна більшість країн світу станом на сьогодні суттєво відстає від досягнення глобальних цілей у сфері харчування, зокрема щодо зменшення анемії, ожиріння та надмірної ваги серед дітей, де кількість

держав «поза планом» є критично високою. У межах реалізації ЦСР, особливо Цілі 2 «Подолання голоду», міжнародні інституції впроваджують інвестиційні, технологічні та освітні механізми, забезпечують моніторинг харчового статусу населення та сприяють міжнародній координації для підвищення стійкості глобальних продовольчих ланцюгів.

Висновки. Міжнародні інституційні інструменти - глобальні організації, регіональні структури, програми та нормативні рамки відіграють вирішальну роль у забезпеченні продовольчої безпеки шляхом координації політики, мобілізації ресурсів, моніторингу прогресу та трансформації харчових систем на основі наукових даних. Вони сприяють зниженню поширеності недоїдання та посиленню стійкості до шоків, хоча світ відстає від цілей на 2030 р. через брак даних (лише 65% індикаторів моніторяться) та системні виклики [5]. Центральну роль у глобальній продовольчій політиці відіграють Цілі сталого розвитку (ЦСР), зокрема Ціль 2 («Нульовий голод»), яка інтегрує взаємозв'язки з ЦСР 1, 12, 13 та 17, слугуючи стратегічною рамкою для синергетичних дій, інвестицій та партнерств задля переходу до стійких, інклюзивних і клімато-адаптивних систем харчування.

Список використаних джерел

1. The State of Food Security and Nutrition in the World 2023. *FAO Knowledge Repository*. URL: <https://openknowledge.fao.org/items/445c9d27-b396-4126-96c9-50b335364d01> (дата звернення: 17.11.2025).
2. 2.1.1 Prevalence of undernourishment. *SDGIndicators*. URL: <https://www.fao.org/sustainable-development-goals-data-portal/data/indicators/2.1.1-prevalence-of-undernourishment/en> (дата звернення: 17.11.2025).
3. Rome Declaration and Plan of Action. *Home | Food and Agriculture Organization of the United Nations*. URL: <https://www.fao.org/4/w3613e/w3613e00.htm> (дата звернення: 17.11.2025).
4. The State of Food Security and Nutrition in the World 2025. *FAO Knowledge Repository*. URL: <https://openknowledge.fao.org/items/ea9cebff-306c-49b7-8865-2aef3bfd25e2> (дата звернення: 17.11.2025).
5. Transforming our world: the 2030 Agenda for Sustainable Development | Department of Economic and Social Affairs. Sustainable Development. URL: <https://sdgs.un.org/2030agenda> (дата звернення: 17.11.2025).

ОЦІНКА РОЛІ ПДФО У ФОРМУВАННІ ДОХОДІВ МІСЦЕВОГО БЮДЖЕТУ

Андрій КУЧЕРЕНКО

*здобувач магістерського рівня вищої освіти
спеціальності «Фінанси, банківська справа та страхування»*

Науковий керівник – Ю.Ю. Сус, к.е.н., доцент

Вступ. Доходи місцевих бюджетів відображають сферу соціально-економічних відносин, що стосуються формування, розподілу та використання регіональних фіскальних ресурсів, які місцева влада використовує для забезпечення поточних та майбутніх цілей розвитку регіону. Податки як головний з елементів регулювання соціально-економічного середовища країни, формують найбільшу частку доходів місцевих бюджетів.

Вагомий внесок у питання дослідження формування дохідної бази місцевих бюджетів зробили українські вчені: І. Волохова, І. Дмитрук, В. Дубик, О. Західна, Я. Даниляк, О. Сироветник, М. Тарасюк, О. Тоцька, М. Шендригоренко, В. Янковський та інші. Незважаючи на значний рівень напрацювань, тематика формування дохідної частини місцевих бюджетів є актуальною.

Результати дослідження. Аналізуючи фундаментальну складову доходів місцевих бюджетів, важливо враховувати думки науковців щодо поняття доходів на місцевому рівні, а також основні складові доходів місцевих бюджету згідно з чинним законодавством України. Огляд літературних джерел [2, 4; 6-8] та нормативних актів [1; 5] засвідчив:

– доходи місцевого бюджету – це кошти, що надходять у постійне користування місцевому самоврядуванню на безповоротній основі та виступають джерелом формування бюджетів місцевих громад та фінансування їх видатків;

– доходи місцевих бюджетів можуть бути сформовані з наступних джерел: податкові і неподаткові надходження; отриманий дохід від операцій з капіталом; трансферти;

– ПДФО є одним з основних джерел наповнення доходів місцевого бюджету та є найвагомішим податком у формуванні податкових надходжень місцевих бюджетів.

Абсолютні і відносні показники динаміку ПДФО розраховані на основі з даних Мінфіну [3] представимо в таблиці 1.

Таблиця 1

Динаміка ПДФО, що формував доходи місцевих бюджетів

Роки	Сума податку, млрд.грн	Абсолютна зміна, млрд.грн		Темп зростання		Темп приросту, %	
		базис.	ланц.	базис.	ланц.	базис.	ланц.
2020	177,8	-	-	-	-	-	-
2021	212,2	34,4	34,4	1,193	1,193	19,3	19,3
2022	272,3	94,5	60,1	1,531	1,283	53,1	28,3
2023	289,4	111,6	17,1	1,628	1,063	62,8	6,3
2024	257,5	79,7	-31,9	1,448	0,890	44,8	-11,0

Джерело: розраховано за даними [3]

Дані таблиці 1 показують, що у 2024 році сума ПДФО, яка надійшла до місцевого бюджету рівна 257,5 млрд грн, що більше порівняно 2020 року на 79,7 млрд.грн чи на 44,8%, але менше порівняно 2023 року на 31,9 млрд.грн чи на 11,0%. Найвищим був темп приросту в 2022 році, а найнижчим в 2024 році.

У таблиці 2 розглянуто показники податкових надходжень від ПДФО у Зведений бюджет України в 2020-2024 рр., розраховані на основі з даних Мінфіну[3].

Таблиця 2

**Частка ПДФО у доходах та податкових надходженнях
місцевих бюджетів України за 2020-2024 рр.**

Показники	Роки					2024 р. +, – до 2020 р.
	2020	2021	2022	2023	2024	
Доходи місцевого бюджету, млрд грн	300,7	365,3	408,9	432,3	465,1	164,4
Податкові надходження до місцевого бюджету, млрд грн	285,6	346,7	393,4	434,6	441,1	155,5
ПДФО у місцевому бюджеті, млрд грн	177,8	212,2	272,3	289,4	257,5	79,7
ПДФО у доходах місцевого бюджету, %	59,1	58,1	66,6	66,9	55,4	-3,8
ПДФО у податкових надходженнях місцевого бюджету, %	62,3	61,2	69,2	66,6	58,4	-3,9

Джерело: розраховано за даними [3]

Розрахунки проведені в таблиці 1 показують, що за період 2020-2024 років зменшилася питома вага ПДФО у формуванні доходів місцевого бюджету та у податкових надходженнях місцевого бюджету, якщо в 2020 році цей податок формував 59,1% доходів місцевого бюджету (або 62,3% всіх податкових надходжень), то в 2024 році цей показник зменшився на 3,8% (або 3,9% всіх податкових надходжень) до 55,4% всіх доходів місцевого бюджету (або 27,9% всіх податкових надходжень).

Висновки. Формування доходів місцевих бюджетів передбачає різні джерела, насамперед податкові та неподаткові надходження від підприємств та населення, які консолідуються у фінансові ресурси. Саме ПДФО на регіональному рівні виступає одним із формоутворюючих податків для поповнення бюджетних ресурсів місцевої влади. В 2024 році за рахунок ПДФО було сформовано 55,4% всіх доходів місцевого бюджету чи 27,9% всіх податкових доходів у місцевому бюджеті, але динаміка надходжень ПДФО в цьому році до місцевих бюджетів мала негативну динаміку і зменшилася на 31,9 млрд.грн чи на 11,0%. Отже, ПДФО – це основний бюджетоутворюючий податок, що формує дохідну частину місцевих бюджетів, але чинна система розподілу податку на доходи фізичних осіб між державним і місцевим бюджетами має суттєві недоліки та неефективно виконує свої регулюючі функції, залишаючись при цьому основним джерелом доходів місцевих бюджетів, особливо територіальних громад.

Список використаних джерел

1. Бюджетний кодекс України від 08.07.2010 р. № 2456-VI (редакція 04.07.2025). URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2456-17#Text>
2. Волохова І. Формування доходів бюджетів за рахунок податку на доходи фізичних осіб в Україні. *Трансформаційна економіка*. 2023. № 3. С. 10-15.
3. Державні фінанси. Мінфін. URL: <https://index.minfin.com.ua/ua/finance/>
4. Західна О. Р., Дубик В. Я., Даниляк Я. А. Вплив місцевих податків та зборів на фінансову стійкість територіальних громад в умовах війни. *Економіка. Фінанси. Право*. 2024. № 6. С. 59-62.
5. Про місцеве самоврядування в Україні: Закон України від 21.05.1997 р. № 280/97-ВР (редакція 31.10.2025). URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/280/97-вр#Text>
6. Тарасюк М. В., Сироветник О. С. Доходи бюджету в системі соціально-економічного розвитку України. *Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія «Міжнародні економічні відносини та світове господарство»*. 2018. № 21. Ч. 2. С. 93–97.
7. Тоцька О., Дмитрук І. Податок на доходи фізичних осіб в Україні: загальнодержавний і регіональний вимір. *Фінансово-кредитні системи: перспективи розвитку*. 2023. Вип. 1. С. 30-39.
8. Янковський В. А., Шендригоренко М. Т. Доходи місцевих бюджетів в Україні: сутнісна складова та сучасний стан у рамках реформи бюджетної децентралізації. *Бізнес Інформ*. 2020. №11. С. 331–337.

РОЛЬ ТА ЗНАЧЕННЯ НАЦІОНАЛЬНОЇ БЕЗПЕКИ ДЛЯ ФОРМУВАННЯ НАЦІОНАЛЬНОЇ СВІДОМОСТІ

Ярослава ФІЩУК

здобувач магістерського рівня вищої освіти
спеціальності «Публічне управління та адміністрування»
Науковий керівник – В.П. Якобчук, к.е.н., професор

Вступ. Питання національної безпеки в глобалізованому світі вимагає особливого розгляду. Безпека є найважливішою метою та фундаментальною потребою як окремої людини, і різних спільнот людей. Ще у давнину проблема безпеки з'явилася як особливе суспільне явище, що зміцнювалося і розширювалося мірою зростання загроз та небезпек для громадян з боку як внутрішніх, і зовнішніх ворогів. Забезпечення безпеки залишається однією з найважливіших завдань та функцій суспільства, держави, сім'ї та особистості. Актуальність дослідження значення національної безпеки для формування національної свідомості обумовлюється тим, що у сучасному світі досить загального безособового погляду на події, що відбуваються, для того щоб можна було зробити висновок про те, що існує безліч як зовнішніх так і внутрішніх факторів, які являють собою загрозу національної безпеки будь-якої країни, зокрема України.

Ідея про те, що національна самосвідомість суспільства може впливати на його безпеку не нова. У сучасній науковій думці вивченням питань національної безпеки займаються такі вчені, як О.І. Кравченко [2], В.С. Мурашко [4], В.Є. Хаустова та Н.В. Трушкіна [6] та ін. Функціонуванню національної самосвідомості у сучасній науці присвячені роботи таких авторів, як Ю.В. Івченко [1], С.М. Матвієнків [3], С.П. Павлюк [5] та ін.

Результати дослідження. Щоб розкрити для поточного дослідження розуміння ролі і значення національної безпеки у формуванні національної свідомості дослідимо її трактування у сучасному вітчизняному науковому середовищі. Існують трактування вчених та фахівців [2; 4; 6], у розумінні суті національної безпеки:

- як акцентування уваги на захищеності національних ресурсів та цінностей.
- як достатня за рівнем та характером захищеність національних ресурсів та цінностей, а також державних, громадських та особистих інтересів від внутрішніх та зовнішніх загроз;
- як захист держави, забезпечуючий її цілісність, стабільність та розвиток;
- як захищеність, демократичного конституційного ладу, державного суверенітету, територіальної цілісності та інших національних інтересів країни від реальних та потенційних загроз;
- як здатність держави: контролювати свої кордони; захищати власні державні установи та систему управління від зовнішніх негативних наслідків; її фізичну цілісність та ґрунт, підтримувати економічні відносини з іншими країнами світу; забезпечувати захист населення на різних рівнях;
- як реальну здатність бути вільними від зовнішньої небезпеки;
- як стан захищеності життєво важливих інтересів особистості, суспільства та держави у всіх сферах їх життєдіяльності від внутрішніх та зовнішніх небезпек

та загроз, що характеризується таким становищем країни, при якому забезпечується її цілісність та внутрішня стабільність, суверенний та прогресивний розвиток;

- як стан, тенденції розвитку та умови життєдіяльності соціуму, його структур та інститутів, при яких забезпечується збереження їх якісної визначеності;

- як стан, що забезпечує необхідну економічну та військову могутність країни для протидії загрозам, як із власної країни так і зі сторони інших країн;

- як стан різних політичних інститутів суспільства чи держави в цілому, щодо проведення ефективної роботи з забезпечення оптимальних умов існування та розвитку особистості зокрема та суспільства в цілому.

Отже, сутність національної безпеки полягає в захищеності національних цінностей та національного надбання від значних збитків.

У цьому світлі дослідження національної безпеки суспільства набуває нового забарвлення. Необхідно приймати чинник національної самосвідомості як із найсильніших внутрішніх джерел впливу неї. Такий вплив може бути як корисним для національної безпеки, так і шкідливим, може мати як позитивний, так і негативний ефект.

Ю. В. Івченко вважає, що національна свідомість містить уявлення суб'єкта про свою національну приналежність, ставлення до історичного минулого нації, її сьогодення та майбуття, позитивне прийняття своєї етнічності та формування відносин з іншими етнічними спільнотами, активність у вивченні народної культури та в освоєнні рідної мови, усвідомлення і прийняття національних інтересів і ціннісних орієнтацій, готовність зберігати територіальну цілісність своєї країни та прагнення примножувати її здобутки [1, с. 19].

Оперуючи поняттям національної самосвідомості, слід зазначити, що ми розуміємо під цим поняттям те, як її населення, відноситься до себе, як населення себе сприймає, чи жителі пишаються своєю країною чи соромиться її положення на світовій арені. Саме тому, елементами, що формують національну самосвідомість, можна вважати як національні цінності, такі як мова, культура нації так і національні надбання. До національних надбань можна віднести національні ідеї, здобутки суспільства, особливо яскраві події історії.

Отже, зміцнення національної безпеки суспільства зсередини в значній мірі залежить стану його національної самосвідомості. Забезпечуючи високий рівень самосвідомості населення та його цілісність у соціумі держава перешкоджає виникненню розколів у суспільстві, заснованих на різному розумінні соціальними групами національних цінностей та об'єктів національного надбання.

Також корисно буде уточнити, що національна самосвідомість при розгляді її з боку соціально феномену має низку функцій, які реалізує у процесі своєї діяльності.

Досліджені наукові праці [1; 3; 5], приводять до висновку про те, що національна самосвідомість, крім інших функцій виконує захисну функцію, яка активізується в момент появи необхідності зберегти культурні цінності, захистити національну гідність, захистити інтереси національно-культурного функціонування та розвитку, від утисків ззовні чи зсередини. Захисна функція орієнтована на турботу про потреби національного розвитку, попередження

можливого чи дійсного його ігнорування з боку інших за умов взаємної залежності нації та етнічних спільнот. Об'єктом захисної функції є соціально та національно значущі цінності духовного життя, які не втратили здатності задовольнити естетичні та моральні потреби особистості чи суспільства. Захисна функція виступає, як реакція на необхідність усунути небезпеку, що насувається, утискування тих чи інших потреб і проявляє себе емоційно у формі ущемленого почуття національної гідності.

Внаслідок дії захисної функції ми можемо говорити про роль і значення національної безпеки у формуванні національної свідомості. Забезпечення національної безпеки напряду залежить від національної свідомості в частині захисту на усунення негативного впливу національних цінностей та національного надбання. Таким чином, при практичному формуванні системи національної безпеки необхідно приділяти особливу увагу питанню національної самосвідомості

Висновок. Повертаючись до мети дослідження, робимо висновок, що між розглянутими явищами життя зв'язок, безсумнівно, є. У процесі формування системи національної безпеки національна самосвідомість грає чи не першорядну роль. Внутрішня безпека населення країни практично неможлива без стійкого, сформованого єднання нації, самосвідомості. Тому, як говорити про формування системи, що забезпечує безпеку суспільства, слід піднімати питання про те, який же на даний момент рівень його національної самосвідомості. При формуванні національної безпеки державі необхідно вживати заходів у напрямі формування у суспільстві здорових форм самосвідомості, але таких, що не обтяжені ознаками націоналізму та расизму. Тільки в такому випадку може йтися про повноцінне функціонування системи національної безпеки.

Список використаних джерел

1. Івченко Ю. В. Національна свідомість і патріотизм як чинники відродження Української держави. *Прикарпатський юридичний вісник*. 2017. Вип. 6(1). С. 18-21.
2. Кравченко О. І. Теоретичні засади визначення загроз національної безпеки в умовах інформаційного суспільства. *Інвестиції: практика та досвід*. 2025. № 3. С. 239-244.
3. Матвієнків С. М. Національна свідомість як чинник формування політичної нації. *Гілея: науковий вісник*. 2019. Вип. 141(3). С. 43-47.
4. Мурашко В. С. Теоретичні засади формування категорійно-понятійного апарату національної безпеки з урахуванням зміни державної та соціальної структур. *Публічне адміністрування та національна безпека*. 2019. № 3. С. 30-35.
5. Павлюк С. П. Національна свідомість як державний стрижень нації. *Вісник Національної академії наук України*. 2023. № 5. С. 44-46.
6. Хаустова В. Є., Трушкіна Н. В. Аналіз підходів до оцінювання національної безпеки у країнах світу. *Бізнес Інформ*. 2025. № 1. С. 172-200.

СТРАТЕГІЧНЕ ПЛАНУВАННЯ РОЗВИТКУ МАЛОГО ТА СЕРЕДНЬОГО БІЗНЕСУ

Руслана ГАВРИЛЮК

*здобувач магістерського рівня вищої освіти
спеціальності «Менеджмент»*

Науковий керівник – Т.В. Швець, к.е.н., доцент

Вступ. Малий та середній бізнес (МСБ) становить основу економічного розвитку більшості країн світу, забезпечуючи робочі місця, інновації та соціальну стабільність. Проте саме ця категорія підприємств найбільш вразлива до зовнішніх викликів: економічних криз, технологічних змін, глобальної конкуренції. У цьому контексті стратегічне планування виступає не лише як управлінський інструмент, але й як механізм виживання та зростання.

Стратегічне планування є критично важливим інструментом забезпечення довгострокової конкурентоспроможності та сталого розвитку суб'єктів малого та середнього бізнесу. Актуальність теми зумовлена необхідністю підвищення стійкості МСБ в умовах турбулентного зовнішнього середовища, спричиненого глобальними економічними та геополітичними змінами, що вимагають високої адаптивності. Попри значний внесок у формування ВВП країни та забезпечення зайнятості населення, багато підприємств МСБ ігнорують формалізовані процеси планування, покладаючись на інтуїтивне управління та короткострокові оперативні рішення, що призводить до підвищення ризиків банкрутства та втрати ринкових позицій у довгостроковій перспективі. Метою даного дослідження є систематизація теоретичних засад та розробка практичних рекомендацій щодо вдосконалення процесу стратегічного планування в секторі МСБ України з урахуванням сучасних цифрових трендів. Дослідження зосереджується на виявленні ключових чинників успіху при впровадженні стратегічних ініціатив, включаючи організаційну культуру, наявність ресурсів та компетенції менеджменту.

Результати досліджень. Аналіз сучасних наукових публікацій та емпіричних даних, зокрема звітів за останні п'ять років, підтверджує, що ефективне стратегічне планування прямо корелює з фінансовою результативністю та стійкістю ринкової частки МСБ, особливо у кризові періоди [1]. Найпоширенішими перешкодами на шляху впровадження формалізованого планування є обмеженість фінансових та часових ресурсів, а також критична нестача кваліфікованого персоналу, здатного до стратегічного мислення [3].

На відміну від великих корпорацій, МСБ часто мають обмежені ресурси та менш формалізовані управлінські структури. Це зумовлює необхідність гнучких стратегій, які поєднують елементи планового та адаптивного підходів (рис. 1). Сучасні наукові праці пропонують інтеграцію класичних моделей стратегічного менеджменту (SWOT, PESTEL, Balanced Scorecard) із новими підходами, такими як Agile-стратегії та сценарне планування. Для МСБ особливо важливим є використання простих, але дієвих інструментів, які дозволяють швидко адаптуватися до змін. Стратегічне планування розвитку МСБ є критично

важливим для забезпечення їхньої стійкості та конкурентоспроможності. Воно має поєднувати довгострокове бачення із гнучкістю у прийнятті рішень, враховувати локальні особливості та глобальні тенденції.

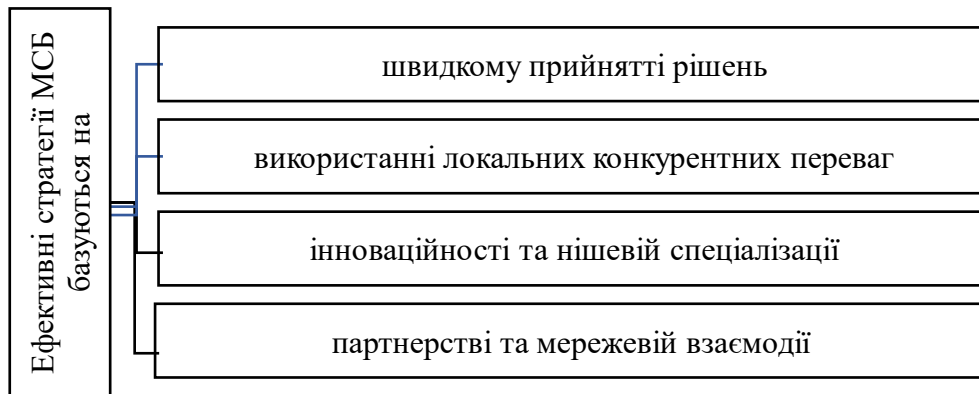


Рис.1. Концептуальні засади ефективної діяльності та планування МСБ

Джерело: власні дослідження

Найрезультативнішими для МСБ є гнучкі та адаптивні стратегії, зокрема підхід Design Thinking та Lean Startup, які дозволяють швидко реагувати на зміни споживчого попиту та технологічні інновації, мінімізуючи втрати. Застосування таких інструментів як SWOT-аналіз, PESTEL та сценарне планування засвідчило доцільність застосування у контексті обмеженості ресурсів МСБ, підкреслюючи необхідність їх спрощення [4]. Цифрова трансформація та інтеграція ІТ-рішень (наприклад, хмарних ERP-систем) значно спрощують моніторинг виконання стратегічних завдань та внутрішню комунікацію, роблячи планування доступнішим [5]. Узагальнені результати досліджень представлено в табл. 1.

Таблиця 1

Порівняльна характеристика впливу різних стратегічних підходів на МСБ

Стратегічний підхід	Ключові характеристики	Вплив на конкурентоспроможність	Ризики та обмеження
Формалізований (традиційний)	Довгостроковий горизонт (3–5 років), детальні бізнес-плани, жорстка організаційна структура.	Високий для великого МСБ, забезпечує чіткість цілей та розподіл відповідальності.	Низька гнучкість, висока вартість, часозатратність, складність корекції.
Емерджентний (адаптивний)	Короткострокові цикли (6–12 місяців), швидке тестування гіпотез, орієнтація на інновації та ринок.	Високий для інноваційного та малого МСБ, сприяє швидкій реакції та пошуку нових ніш.	Можливий стратегічний дрейф від місії, відсутність чіткої довгострокової мети та капіталовкладень.
Сценарне планування	Розробка 3–5 варіантів майбутнього, оцінка ризиків, готовність до «чорних лебедів» та макроекономічних шоків.	Високий у непередбачуваних умовах (кризи, війни, регуляторні зміни).	Складність реалізації, потреба у висококваліфікованих аналітиках та постійний перегляд сценаріїв.

Джерело: власні дослідження

Відображені у табл. 1 стратегічні підходи ілюструють порівняльну характеристику впливу різних підходів до стратегічного планування на ключові показники діяльності МСБ. Оптимальним вважаємо поєднання чіткого бачення майбутнього та гнучке реагування на оперативні цикли. Для України, яка перебуває у процесі відновлення та інтеграції до ЄС, стратегічне планування МСБ може стати основою економічної трансформації та соціальної стабільності.

Висновки. Проведене дослідження дозволило сформулювати низку суттєвих висновків щодо стратегічного планування розвитку малого та середнього бізнесу, які мають важливе практичне значення. Ключовим для успіху МСБ є не стільки наявність складного багатотомного плану, скільки здатність до швидкої стратегічної адаптації та оперативних змін на основі постійного зворотного зв'язку з ринком. Ефективне стратегічне планування в МСБ має бути мінімально формалізованим та інтегрованим у щоденні управлінські процеси, але обов'язково включати регулярний моніторинг зовнішнього та внутрішнього середовища. Рекомендовано застосовувати гібридні стратегії, які поєднують основні довгострокові орієнтири та чітке бачення (традиційний підхід) з гнучкими та глибоко деталізованими тактичними планами (адаптивний підхід) [4]. Для МСБ критично важливо розвивати компетенції у сфері фінансового та ризикового менеджменту як невід'ємну частину стратегічного процесу, оскільки їхні ресурси є вкрай обмеженими [3]. Запропонована модель стратегічного планування, орієнтована на ресурси та можливості МСБ, передбачає циклічність процесу та залучення всього управлінського складу до його реалізації, що підвищує відповідальність.

Список використаних джерел.

1. Дончак Л., Погрішук О., Сисоєва І. Стратегічний менеджмент у цифрову епоху: виклики та можливості. *Економіка та суспільство*. 2024. №70. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-70-63>.
2. Тульчинська С., Клименко М. Розвиток малого та середнього підприємництва в умовах економічної нестабільності та кризових явищ. *Економіка та суспільство*. 2025. №73. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-73-5>
3. Морозова М. Е. Стратегічне планування. Поняття та етапи стратегічного планування. *Scientific Journal Virtus*. 2019. №35. С. 267–270.
4. Ковтонюк І. Методологія розробки діджитал-стратегії для малого та середнього бізнесу: адаптація теорії до практики. *Економіка та суспільство*. 2025. №74. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-74-62>
5. Осичка О. В., Ясинська С. Ю. Дизайн-мислення: ключ до розв'язання проблем у сучасному бізнесі. 2024. №16. URL: <https://surl.li/vkipvl>

**АНАЛІЗ ПОСТАВОК ЛІСОСИРОВИНИ ПОРОДИ СОСНА
(PINUS SYLVESTRIS) ЗА ПЕРШЕ ПІВРІЧЧЯ 2025Р.
ТОВ «УКРАЇНСЬКА ХОЛДИНГОВА ЛІСОПИЛЬНА КОМПАНІЯ»**

Сергій МАЛІЦЬКИЙ

*здобувач магістерського рівня освіти
спеціальності «Лісове господарство»*

Науковий керівник – С.М. Кульман, к.т.н., доцент

Вступ. Дільниця сортування деревини відіграє ключову роль у виробничому циклі підприємства ТОВ «Українська Холдингова Лісопильна Компанія», оскільки саме на цьому етапі здійснюється первинна кваліфікація лісосировини, що надходить на переробку. Ефективність роботи дільниці безпосередньо впливає на продуктивність основних технологічних ліній, якість готової продукції, економічні показники підприємства та оптимізацію витрат. Метою проведеного аналізу є комплексна оцінка структури поставок, сортності, груп діаметра, рівня відбраковки та причин її виникнення за перше півріччя 2025 року.

Результати дослідження. У досліджуваний період на підприємство було поставлено 128 486,56 м³ лісосировини. Середній місячний обсяг становив 21 414,427 м³, що забезпечувало стабільну завантаженість виробничих потужностей. Логістичні потоки формувалися переважно автомобільним транспортом, тоді як залізничні поставки відігравали менш значну роль. Кожна партія лісосировини перед допуском до виробництва проходила радіологічний контроль за допомогою стаціонарної рамки.

Одним із ключових завдань дільниці є сортування лісоматеріалів за сортами відповідно до вимог нормативних документів. За результатами аналізу встановлено, що структура сортності має такий вигляд:

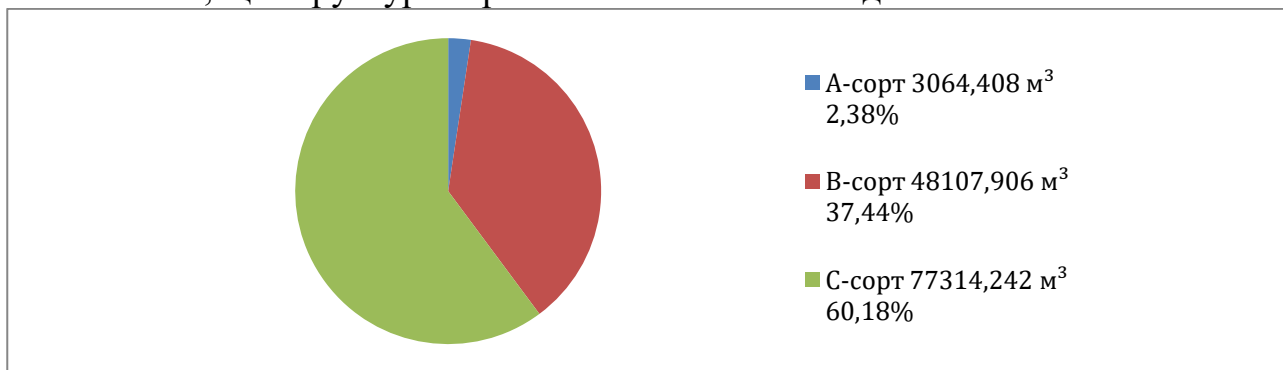


Рис.1. Аналіз сортів лісосировини

А-сорт — 2,38%, В-сорт — 37,44%, С-сорт — 60,18%. Переважання С-сорту пояснюється нижчою закупівельною вартістю та особливостями лісових масивів.

Структура лісосировини за групами діаметра демонструє домінування середніх діаметрів, що є оптимальним для роботи виробничих ліній.

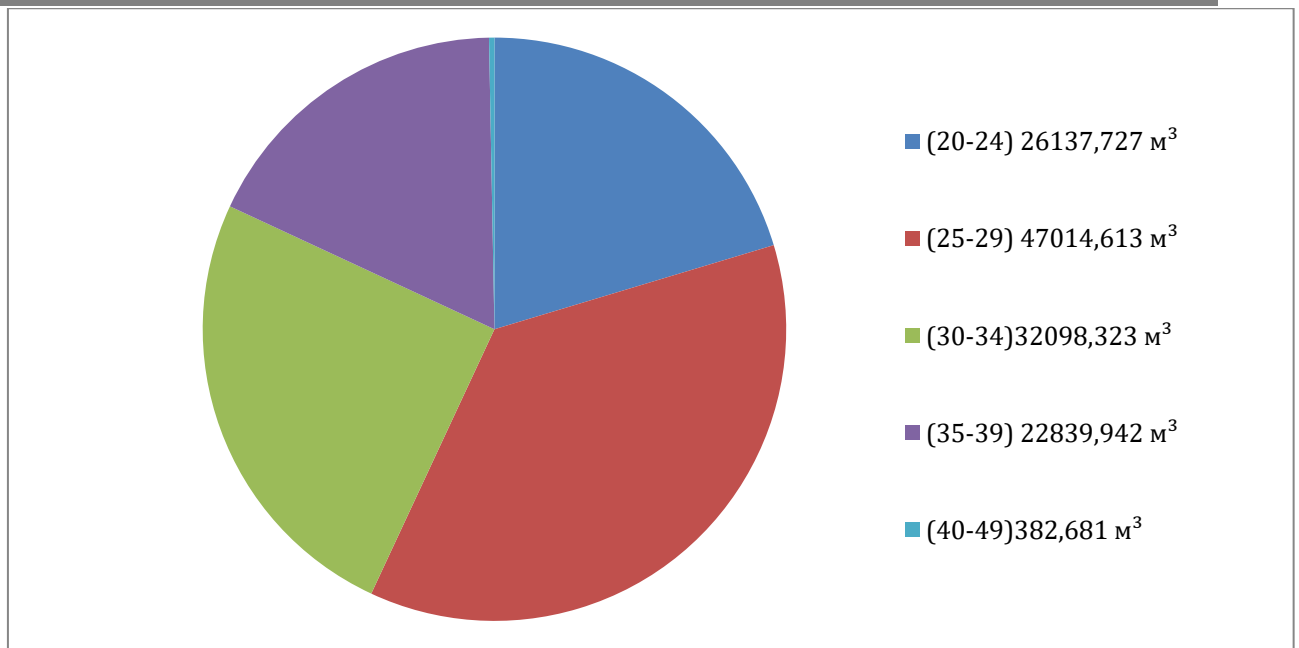


Рис.2. Аналіз груп лісосировини

Найбільшу частку займають групи 25–29 см (36,591%) та 30–34 см (24,982%).

Важливим показником є рівень відбраківки. За даними аналізу він становить 0,632% від загального обсягу, що дорівнює 812,547 м³.

Таблиця 1

**Рівень відбраківки лісосировини
ТОВ «Українська холдингова лісопильна компанія»**

Вид браку	Об'єм браку, м³	% від загального
Кривизна	315,268	38,8
Гнилизна	61,754	7,6
Синєва	135,695	16,7
Сучки	299,830	36,9

Основними причинами відбраківки є кривизна (38,8%), сучки (36,9%), синєва (16,7%) та гнилизна (7,6%).

Висновок: Проведений аналіз підтверджує високий рівень організації роботи діляниці сортування, стабільність поставок та адекватність структури сировини технологічним можливостям підприємства.

Список використаних джерел

1. Статут ТОВ «Українська холдингова лісопильна компанія» (нова редакція). Затверджено рішенням загальних зборів учасників ТОВ «УХЛК», протокол № 21/12/2022 від 21.12.2022 року.
2. ТОВ «Українська холдингова лісопильна компанія». Фінансова звітність за I півріччя 2025 року.

**СТРАТЕГІЧНІ НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ
КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ ПРОДУКЦІЇ АТ «РУДЬ»***Єлизавета ВАСИЛЮК**здобувач магістерського рівня вищої освіти
спеціальності «Менеджмент»**Науковий керівник – С.О. Лавриненко, к.е.н., доцент*

Вступ. У сучасних умовах питання підвищення конкурентоспроможності продукції набуває все більшої значущості. Це зумовлено розвитком зовнішньої торгівлі, поглибленням інтеграції України у міжнародні структури та організації, а також посиленням конкуренції як на внутрішньому, так і на зовнішньому ринках. Для того, щоб підприємство залишалося прибутковим і утримувало лідерські позиції, необхідно систематично здійснювати аналіз ринкової кон'юнктури, постійно вдосконалювати виробничі процеси, оперативно реагувати на зміни попиту та адаптувати стратегії реалізації продукції відповідно до сучасних умов.

Результати дослідження. Підвищення конкурентоспроможності продукції компанії забезпечується через орієнтацію на потреби споживача. Це включає підвищення рівня якості продуктів, які виготовляються, впровадження інноваційних технологій та рішень, а також ефективне використання трудових ресурсів, що передбачає підвищення професійного рівня персоналу та поліпшення умов праці. Такий комплекс заходів сприяє зміцненню ринкових позицій підприємства та формуванню довіри споживачів [1, с. 317].

Найефективнішим стратегічним напрямом для зміцнення конкурентних позицій АТ «Рудь», розширення частки ринку та збільшення обсягів реалізації молочної продукції є стратегія розвитку. Вона передбачає спрямоване інвестування в ресурси підприємства, що забезпечує підвищення якості продукції, розширення асортименту молочних товарів і оновлення виробничих процесів, відповідно до потреб споживачів та сучасних ринкових вимог [2, с. 90].

Для АТ «Рудь», враховуючи поточну конкурентну позицію підприємства та рівень галузевої привабливості, доцільно обрати інвестиційний напрям розвитку. Він передбачає спрямоване вкладення коштів у впровадження інновацій та розвиток продуктів, що максимально відповідають потребам споживачів, оскільки навіть найвибагливіші клієнти цінують можливість отримати товар, який краще задовольняє їхні запити. Крім того, стратегічно важливо змінити підхід до класифікації продукції, концентруючи ресурси та зусилля на найбільш перспективних товарах, які забезпечують довгострокове зростання та розвиток компанії.

Хоча АТ «Рудь» утримує міцні позиції на ринку, існують потенційні ризики їх ослаблення у разі недостатніх інвестицій у розвиток підприємства. При підвищенні управління конкурентоспроможністю молочної продукції господарські суб'єкти повинні впроваджувати системний підхід до розвитку конкурентного потенціалу. Це дозволяє не лише підвищити загальний рівень конкурентоспроможності підприємства, а й забезпечити збереження та подальше зміцнення його позицій на ринку товарів.

Оскільки АТ «Рудь» функціонує на ринку, що має міцні конкурентні позиції та перебуває на стадії розвитку, підприємство володіє значним потенціалом для реалізації стратегії зростання. У такій ситуації ефективним є також підвищення виручки за рахунок збільшення точок збуту продукції та розширення обсягів продажів. Крім того, стратегічний напрям глибокого проникнення на ринок є надзвичайно важливою для заводу. Наприклад, пропонуючи давно відомий продукт, такий як морозиво, підприємство може здобути додаткові переваги, інвестуючи у нову упаковку, яка є більш зручною, екологічно чистою та привабливішою, ніж в конкурентів [2, с. 92].

АТ «Рудь» потребує активного розвитку інноваційної діяльності, що спрямована на зміцнення його конкурентних позицій, підвищення виробничого потенціалу та створення стійких конкурентних переваг на ринку. Для ефективної реалізації інноваційного розвитку підприємства доцільно зосередитися на таких напрямках:

- модернізація та вдосконалення існуючих виробничих ліній;
- придбання сучасного високопродуктивного обладнання;
- автоматизація виробничих процесів, задля підвищення продуктивності праці.

Висновки. Таким чином, незважаючи на міцні позиції на ринку для АТ «Рудь» існують потенційні ризики у разі недостатніх інвестицій у інноваційний розвиток підприємства. Інвестування в ресурси підприємства забезпечить впровадження інновацій, оновлення виробничих процесів та розвиток продуктів; підвищить якість продукції, розширить асортимент молочних товарів, які максимально відповідають потребам споживачів. Також слід концентрувати ресурси на найбільш перспективні товари, які забезпечать конкурентоспроможність, довгострокове зростання та розвиток компанії.

Список використаних джерел

1. Гнатківський Б. М. Запровадження стратегій диверсифікації в діяльність суб'єктів аграрного бізнесу як інноваційного процесу. *Український журнал прикладної економіки*. 2021. Том 6. № 2. С. 317 -322.
2. Костриченко В. М. Практичні аспекти підвищення конкурентоспроможності підприємства. *Вісник НУВГП Економічні науки*. 2019. Випуск 1 (85). С. 90–103.
3. Левицький В., Радинський С. Удосконалення інноваційно інвестиційної діяльності в період післявоєнної відбудови України: організаційний та нормативно-правовий аспект. *Галицький економічний вісник*. 2023. №5(84). С. 151-161.

СУЧАСНЕ ЗНАЧЕННЯ ПОНЯТТЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЬ ПІДПРИЄМСТВА

Владислав ДЕМ'ЯНЧУК, Дарина БОНДАР

здобувачі вищої освіти спеціальності «Економіка»

Анастасія СТЕЦ

здобувач вищої освіти спеціальності «Підприємництво та торгівля»

Науковий керівник – Н.В. Валінкевич, д.е.н., професор

Вступ. Мінливість зовнішнього середовища, складність виявлення численних взаємопов'язаних чинників, ризиків і загроз, а також нестабільність взаємозв'язків і відносин ставлять перед бізнесом важливе завдання – формування конкурентоспроможності як цілісної системи стратегій, заходів і технологій, спрямованих на утримання ринкової частки, фінансової стабільності та постійної клієнтської бази.

Результати дослідження. Конкурентоспроможність визначає здатність підприємства формувати, підтримувати та вдосконалювати свої конкурентні переваги. При цьому вона проявляється лише за наявності конкуренції. У наукових працях економістів не існує єдиного підходу до трактування цього поняття, адже кожен автор розглядає його з урахуванням власного дослідницького підходу та конкретних аспектів аналізу [1].

Конкурентоспроможність – це властивість об'єкта, яка відображає ступінь його здатності реально або потенційно задовольняти певну потребу порівняно з аналогічними об'єктами, представленими на ринку. Вона визначає спроможність організації успішно витримувати конкуренцію у порівнянні з іншими учасниками ринку [2].

Вітчизняні економісти розглядають конкуренцію не лише як процес боротьби чи суперництва, а насамперед як форму економічної взаємодії між суб'єктами господарювання в певних умовах і конкретній ситуації. Саме тому виникає певна термінологічна неоднозначність у розумінні цього поняття. Узагальнивши останні дослідження в площині конкурентоспроможності відмітимо, що поняття «конкурентоспроможність» слід розглядати з позиції змістовного аналізу за шістьма основними аспектами: економічним, соціальним, філософським, ринковим, правовим і психологічним [1-3].

В економічному аспекті конкурентоспроможність виступає базою та гарантією стабільного функціонування суб'єкта господарювання. Ринковий підхід ґрунтується на підкресленні цінності суперництва та взаємодії між учасниками ринку. Філософський зміст цього поняття охоплює стимулювання розвитку продуктивних сил суспільства й удосконалення виробничих відносин. Правовий аспект передбачає оцінювання конкурентоспроможності відповідно до чинних законодавчих актів, норм і стандартів. Соціальний зміст полягає у відповідності діяльності підприємства вимогам суспільного розвитку – підвищенню якості життя, забезпеченню екологічної безпеки – як на рівні окремих компаній, так і регіонів чи країн. Психологічний аспект підкреслює важливість узгодження характеристик товарів і послуг підприємства з психологічними потребами, очікуваннями та комфортом споживачів.

Розглянувши та проаналізувавши підходи до визначення сутності конкурентоспроможності нами зауважено, що наразі існують різні підходи до трактування поняття конкурентоспроможності, кожен із яких відображає певний аспект діяльності підприємства [1-3]. Перший підхід розглядає конкурентоспроможність як сукупність виробничих факторів і потенціалу, якими володіє підприємство. У цьому випадку вона виступає комплексною характеристикою наявних ресурсів і можливостей, але без чітко визначеної мети. Такий підхід має залежність від інших показників діяльності, тому не завжди повною мірою відображає реальний рівень конкурентоспроможності.

Другий підхід ототожнює конкурентоспроможність підприємства з конкурентоспроможністю його продукції. У цьому випадку головна мета полягає у створенні товарів, здатних успішно конкурувати на ринку, задовольняючи потреби споживачів краще, ніж аналогічна продукція конкурентів. Такий підхід зосереджується на якості, інноваційності та споживчій цінності продукції, розглядаючи їх як основні умови перемоги у конкурентній боротьбі.

Третій підхід визначає конкурентоспроможність через результати діяльності підприємства, зокрема його фінансові показники або ринкову вартість. Тут поняття конкурентоспроможності фактично ототожнюється з ефективністю господарювання. Основна увага приділяється досягненню певних економічних результатів – прибутку, стабільного зростання, підвищення вартості компанії на ринку. Такий підхід відображає цільовий характер конкурентоспроможності як здатності підприємства забезпечувати сталий розвиток і зміцнювати свої позиції у конкурентному середовищі.

Говорячи про сучасні віяння у поглядах на визначення конкурентоспроможності, то варто зазначити що вони базуються на використанні положень теорії ключових компетенцій, які забезпечують стабільні джерела конкурентних переваг підприємства. Ключова компетенція вважається стійкою тоді, коли вона створює для споживачів значну додану цінність у порівнянні з пропозиціями конкурентів, є складною для копіювання іншими компаніями, а також відкриває підприємству доступ до різноманітних, навіть не пов'язаних між собою ринків через ефективне поєднання основних знань, навичок і технологій. Якщо підприємство володіє унікальними ресурсами та розвинутими організаційними здібностями, вони стають джерелом додаткового прибутку та підвищують рівень його конкурентних переваг [3].

Висновки. Підсумовуючи проведене дослідження відмітимо, що теоретичні підходи до розуміння сутності конкурентоспроможності розкривають її як багатогранну системну властивість підприємства, що інтегрує економічний (гарантія стабільності), ринковий (суперництво та взаємодія), філософський (розвиток продуктивних сил), правовий (відповідність нормам), соціальний (якість життя, екобезпека) та психологічний (задоволення потреб споживачів) аспекти, при цьому відсутність єдиного трактування зумовлена різноманітністю дослідницьких акцентів. Три ключові підходи – ресурсний (сукупність факторів і потенціалу), продуктовий (перевага товарів) та результативний (фінансові показники, ефективність) – у поєднанні з теорією ключових компетенцій

підкреслюють, що конкурентоспроможність формується через унікальні, важкокопійовані ресурси та організаційні здібності, які додають цінність споживачам, відкривають нові ринки та забезпечують стійкі переваги, що є критичним для підприємства в умовах мінливого зовнішнього середовища, ризиків та необхідності збереження ринкової частки.

Список використаних джерел

1. Вінніченко І. І. Еволюція підходів у дослідженні конкурентоспроможності. *Агросвіт*. 2012. Вип. 8. С. 3–6.
2. Герасимова В. О., Резанов Е. О. Конкурентоспроможність підприємства: сутність та фактори впливу в сучасних умовах. *Економічний простір*. 2020. № 154. С. 93–97.
3. Гутарева Ю. В., Петрова Г. О. Конкурентоспроможність підприємства: Сутність, визначення, складові. Матеріали одинадцятої міжнар. наук.-практ. конф. 09-10 вересня 2022 р. Одеса: ОНЕУ. 2022. С. 15-17.

ФІНАНСОВИЙ ПОТЕНЦІАЛ СТРАХОВОГО РИНКУ УКРАЇНИ*Вікторія ЛЯС**здобувач бакалаврського рівня вищої освіти**спеціальності «Фінанси, банківська справа, страхування та фондовий ринок»**Науковий керівник – О.М. Віленчук, д.е.н., професор*

Вступ. Страховий ринок є важливим елементом фінансової інфраструктури України та виконує ключову роль у забезпеченні соціально-економічної стабільності держави. Його розвиток створює умови для ефективного захисту інтересів домогосподарств і суб'єктів господарювання. У сучасних умовах економічної нестабільності, воєнних викликів та зростання рівня невизначеності значення страхового ринку лише посилюється, адже саме страхові компанії забезпечують фінансову підтримку населення та бізнесу у складних ситуаціях.

Фінансові ресурси страхових компаній визначають їхню конкурентоспроможність, інвестиційні можливості та здатність виконувати зобов'язання перед страхувальниками. Аналіз динаміки страхових премій, структурних зрушень і тенденцій функціонування ринку дозволяє оцінити сучасний стан галузі та визначити перспективи її розвитку.

Результати дослідження. Страховий ринок вважається одним із головних сфер економіки України. Для соціально-економічного розвитку країни та підтримки достатку домогосподарств та суб'єктів господарювання потрібна інфраструктура страхового ринку. Страховий ринок – це сукупність економічних відносин з приводу купівлі-продажу страхових послуг з урахуванням сформованих на них попиту та пропозиції [4, с. 110]. В Україні страховий ринок потребує подальшого удосконалення вже впродовж багатьох років. Всупереч цьому він являється одним з лідерів у майбутньому потенціалі розвитку держави. Страховий ринок в Україні включає різноманітних суб'єктів: страховиків, страхувальників та страхових посередників[3].

Фінансовий потенціал страхової компанії – це фінансові активи, які знаходяться в економічному обороті та використовуються для проведення страхових операцій та інвестування. Існування страхування забезпечується через грошові фонди, які складаються з грошей страхувальників. Власний капітал відіграє на етапі створення страхової компанії важливу роль у отриманні ліцензії для дозволу страхової діяльності[1, с. 86]. За рахунок грошових ресурсів страхова компанія виконує свої обов'язки перед страхувальниками, здійснюючі надання послуг в різних сегментах ринку страхування та перестрахування.

Фінансовий потенціал є одним із ключових факторів, які впливають на успіх окремої страхової компанії та всього страхового ринку України, оскільки від нього залежить рівень конкуренції та привабливість ринку для інвестування. Гнучкість фінансового потенціалу залежить від раціонального використання комунікаційних, організаційних та фінансових ресурсів у нестабільних умовах внутрішнього та зовнішнього середовища [2, с. 491]. В сучасних умовах непевності в майбутньому, питання розвитку страхового ринку України не виконується в повній мірі. Водночас страхові компанії не уникають

відповідальності та продовжують надавати страхові послуги для громадян (табл. 1).

Таблиця 1

**Динаміка валових страхових премій за класами страхування
за 2022-2024 рр., млн. грн.**

Клас страхування	2022 р.	2023 р.	2024 р.	Відхилення 2022-2024 рр. (+/-)	Відхилення 2022-2024 рр. (%)
КАСКО	8 433,1	10 869,4	13 324,4	4 891,3	58,0
Здоров'я (медичне страхування)	5 751,4	6 263,8	8 848,1	3 096,7	53,8
ОСЦПВ	6 848,5	8 541,8	10 591,7	3 743,2	54,7
Зелена карта	3 978,3	4 988,6	5 525,2	1 546,9	38,9
Класичне накопичувальне страхування життя	3 311,4	3 543,2	1 913,0	-1 398,4	-42,2
Інше ризикове страхування життя	1 422,1	1 521,6	804,2	-617,9	-43,4
Всього	29 744,8	35 728,4	41 006,6	11 261,8	37,9

Джерело: побудовано на основі даних [5,7]

Аналіз динаміки валових страхових премій за 2022-2024 рр. показує загальне зростання страхового ринку України, проте з різною інтенсивністю серед окремих класів страхування. Найвищі темпи приросту демонструють види non-life страхування, зокрема КАСКО (+58%), медичне страхування (+53,8%) та ОСЦПВ (+54,7%). Це свідчить про зростання попиту на страхові послуги, пов'язані з підвищенням ризиків, активізацією автомобільного ринку та посиленням уваги населення до медичного захисту.

Позитивну динаміку також має страхування «Зелена карта» (+38,9%), що може бути пов'язано зі збільшенням виїздів за кордон та необхідністю міжнародного страхового покриття. Натомість класичне накопичувальне страхування життя та ризикове страхування життя демонструють суттєве скорочення – на 42,2% і 43,4% відповідно. Таке падіння пояснюється економічною невизначеністю, зниженням довгострокових інвестиційних можливостей та переорієнтацією населення на короткострокові страхові продукти. У підсумку, загальний обсяг валових страхових премій зріс на 37,9%, що свідчить про стійкий розвиток страхового ринку, проте із чітким зміщенням попиту у бік ризикових видів non-life страхування, тоді як сегмент страхування життя переживає спад.

Страхові компанії активно аналізують та прогнозують ключові тенденції в економічній та фінансовій сферах, що впливають на їхню діяльність. Це дозволяє їм адаптувати свої стратегії до змінюваного ринку та забезпечувати стабільність у своїй роботі. У наш час страховим компаніям необхідно зосередитися на підвищенні ефективності формування фондів грошових ресурсів. Це можна досягти шляхом розширення спектру послуг та диверсифікації діяльності, що дозволить залучити нових клієнтів і збільшити доходи. Завдяки розширенню

асортименту послуг, страхові компанії можуть не лише збільшити доходи, але й зміцнити свою позицію на ринку.

Цифровізація стала ключовою тенденцією в розвитку страхового ринку України, особливо в умовах пандемії COVID-19 та війни. Зростаючий попит на дистанційні послуги спонукає страхові компанії до створення нових цифрових продуктів, таких як мобільні додатки та онлайн-консультації [6, с. 13]. Ефективна реалізація фінансового потенціалу страхового ринку залежить від розробки фінансових стратегій, які враховують специфіку діяльності страховиків, ризики та макроекономічні умови. Планування фінансових потоків є важливим аспектом стратегічного управління. Завдяки цьому страховики можуть уникати дефіциту коштів і підтримувати стабільність навіть у складних економічних умовах [8, с. 270].

Розвиток системи перестрахування є ще одним ключовим напрямом, оскільки він дозволяє розподілити ризики між учасниками ринку. В Україні важливо розвивати внутрішній, так і міжнародний перестраховий ринок для залучення капіталу та підвищення довіри іноземних інвесторів. Співпраця з міжнародними страховими структурами та впровадження передових практик допомагають інтегрувати Україну у світовий страховий ринок. Усі ці чинники формують сприятливе середовище реалізації фінансового потенціалу страхового ринку України, що, в свою чергу, позитивно вплине на економічне зростання держави.

Висновки. Проведений аналіз підтверджує, що страховий ринок України залишається важливою складовою фінансової системи держави та продовжує розвиватися, незважаючи на складні внутрішні та зовнішні умови. Дані про динаміку валових страхових премій за 2022–2024 рр. демонструють суттєве зростання сегменту non-life страхування, зокрема у сферах КАСКО, медичного страхування, ОСЦПВ та «Зеленої карти». Це свідчить про підвищення попиту на страхові продукти, що забезпечують оперативний захист від найбільш актуальних ризиків. Разом з тим спостерігається значний спад у сегменті страхування життя, що зумовлено економічною невизначеністю та скороченням можливостей населення інвестувати у довгострокові програми.

Фінансовий потенціал страхових компаній залишається ключовим фактором, що визначає їхню конкурентоспроможність, стійкість та здатність забезпечувати безперебійне виконання зобов'язань перед клієнтами. Його ефективне формування можливе лише за умов грамотного управління фінансовими потоками, диверсифікації діяльності, впровадження цифрових технологій та розвитку системи перестрахування.

У контексті сучасних викликів український страховий ринок демонструє адаптивність та здатність до подальшого розвитку. Розширення спектра послуг, цифровізація, підвищення якості сервісу та інтеграція у міжнародний ринок створюють додаткові можливості для зміцнення фінансового потенціалу страховиків. Загалом сформовані тенденції свідчать про позитивні перспективи розвитку страхового ринку України та його потенційну здатність сприяти економічному зростанню держави.

Список використаних джерел

1. Гончарук М. Фінансовий потенціал страхового ринку. Збірник наукових праць. 2021. С. 82-88. URL: http://www.vtei.com.ua/doc/doc/16_06_2021zb01.pdf
2. Гуржий Т. О., Умаров А. В. Розвиток страхового підприємництва в Україні. *European congress of scientific achievements*. 2024. С. 490-494. URL: <https://sci-conf.com.ua/wp-content/uploads/2024/11/EUROPEAN-CONGRESS-OF-SCIENTIFIC-ACHIEVEMENTS-4-6.11.24.pdf#page=490>
3. Домбровська Н. Р. Страховий ринок України : реалії та виклики в умовах військового стану. *Ефективна економіка*. 2024. № 7. URL: <http://doi.org/10.32702/2307-2105.2024.7.45>
4. Майстер А. В., Славкова А.А. Страховий ринок України: проблеми та перспективи розвитку. *Економічна наука*. 2025. № 2. С. 108-113. URL: <https://doi.org/10.32702/2306-6814.2025.2.108>
5. Наглядова статистика. Національний банк України. URL: <https://bank.gov.ua/ua/statistic/supervision-statist#1>
6. Непочатенко О. О., Прокопчук О. Т., Мальований М. І. Розвиток страхового ринку України контексті сучасних викликів. *Збірник наукових Уманського національного університету*. 2024. Т. 2, № 105. С. 7-16. URL: [10.32782/2415-8240-2024-105-2-7-16](https://doi.org/10.32782/2415-8240-2024-105-2-7-16)
7. Статистика – Ліга страхових організацій України. Ліга страхових організацій України. URL: <https://uainsur.com/statystyka/>
8. Стефанів І., Сурма Я., Марценюк І., Напрямки розвитку страхового ринку України. *Economic analysis*. 2025. №35(1). С. 266-272. URL: <https://doi.org/10.35774/econa2025.01.266>

КОМПЛЕКСНА ОЦІНКА ФІНАНСОВОГО СТАНУ ПІДПРИЄМСТВА ЯК ІНСТРУМЕНТАРІЙ УПРАВЛІНСЬКОЇ ДІАГНОСТИКИ

Андрій ВАЛЬЧУК

здобувач вищої освіти

спеціальності «Економіка»

Науковий керівник – Н.В. Валінкевич, д.е.н., професор

Вступ. Оцінка фінансового стану підприємства є ключовим елементом управлінської діяльності, оскільки вона має критичне значення як для зовнішніх стейкхолдерів – потенційних та чинних інвесторів, кредиторів, партнерів, – так і для внутрішнього керівництва компанії. Своєчасно та професійно проведена діагностика дозволяє виявити приховані дисбаланси в структурі капіталу, оцінити рівень платоспроможності, виявити тенденції до погіршення фінансової стійкості та, головне, вжити превентивних заходів для запобігання кризовим явищам, включно з ризиком банкрутства.

Результати дослідження. Комплексний аналіз фінансового стану підприємства формує інформаційну базу для побудови системи взаємопов'язаних показників, що відображають різні аспекти фінансового здоров'я підприємства: ліквідність, оборотність активів, рентабельність, фінансову незалежність, ефективність використання капіталу. Кожен з цих індикаторів не лише характеризує поточний стан фінансового здоров'я підприємства, але й слугує надійним інструментом для раннього виявлення негативних тенденцій, прогнозування можливих криз та обґрунтування управлінських рішень, спрямованих на посилення стійкості, оптимізацію структури капіталу та підвищення ефективності використання ресурсів, таким чином забезпечуючи стає функціонування та конкурентоспроможність підприємства в довгостроковій перспективі [1; 3].

Аналіз фінансового стану підприємства виконується за допомогою набору методів і прийомів, які дозволяють упорядкувати дані та виявити взаємозв'язки між основними показниками. Аналіз абсолютних показників передбачає вивчення інформації з бухгалтерської звітності: визначається структура майна, склад фінансових вкладень, джерела власного капіталу, обсяг позикових коштів, розмір виручки, прибутку тощо.

Горизонтальний (тимчасовий) аналіз полягає в порівнянні кожної статті звітності з попереднім періодом для виявлення змін, розрахунку темпів зростання чи скорочення та оцінки динаміки. Вертикальний (структурний) аналіз спрямований на визначення частки окремих статей у загальному підсумку, що допомагає зрозуміти вплив кожної позиції на кінцевий результат. Трендовий аналіз базується на зіставленні показників за кілька періодів з метою встановлення основної тенденції їх розвитку, без урахування випадкових відхилень, і використовується для прогнозування.

Коефіцієнтний аналіз є центральним методом: розраховуються відносні показники (ліквідності, платоспроможності, рентабельності тощо), які задовольняють потреби різних користувачів – від акціонерів до кредиторів [2].

Джерелом даних для аналізу виступає бухгалтерська звітність – система показників, що відображає результати та умови діяльності за період. За характером інформації розрізняють внутрішню (управлінську) та зовнішню (фінансову) звітність.

До фінансової звітності висувається низка вимог: по-перше, релевантність (інформація повинна бути корисною для прийняття рішень) та достовірність (відображати реальний стан справ без суттєвих помилок); по-друге, суттєвість – звітність має містити дані, які впливають на економічні рішення користувачів. Аналіз фінансового стану підприємства переважно ґрунтується на фінансовій (зовнішній) бухгалтерській звітності, складеній відповідно до Національних положень (стандартів) бухгалтерського обліку (НП(С)БО) та Міжнародних стандартів фінансової звітності (МСФЗ) (для підприємств, що їх застосовують).

Фінансова звітність складається з комплексу взаємопов'язаних форм, які утворюють єдину систему. Бухгалтерський баланс (форма № 1) – відображає активи, зобов'язання та власний капітал на початок і кінець звітного періоду; Звіт про фінансові результати (форма № 2) – містить доходи від реалізації, інші операційні, фінансові та надзвичайні доходи, витрати за видами діяльності, податок на прибуток, чистий прибуток (збиток); Звіт про власний капітал (форма № 3) – показує рух капіталу, нерозподіленого прибутку, резервів; Звіт про рух грошових коштів (форма № 4) – розкриває надходження та витрачання коштів за операційною, інвестиційною та фінансовою діяльністю; Звіт про цільове використання отриманих коштів (форма № 5) – подається лише неприбутковими організаціями (за потреби).

Бухгалтерський баланс фіксує фінансовий стан підприємства на конкретну дату (станом на 31 грудня). Звіт про фінансові результати узагальнює всі доходи та витрати за рік, визначаючи чистий фінансовий результат – прибуток або збиток [4]. Комплексна діагностика дозволяє всебічно оцінити поточний стан підприємства, визначити рівень його інноваційного потенціалу, детально проаналізувати проблеми та встановити причини їх появи. Такий підхід забезпечує точнішу оцінку багатьох сторін фінансової діяльності, проте потребує значних часових ресурсів на виконання.

Висновки. Таким чином, комплексна оцінка фінансового стану підприємства, як інструментарій управлінської діагностики, інтегрує систему методів (абсолютних, горизонтального, вертикального, трендового та коефіцієнтного аналізів) на основі фінансової звітності (форми № 1–5 відповідно до НП(С)БО та МСФЗ), забезпечуючи релевантність, достовірність і суттєвість інформації для стейкхолдерів дозволяє виявити дисбаланси в структурі капіталу, оцінити ліквідність, рентабельність, оборотність та інноваційний потенціал, встановити причини проблем і вжити превентивних заходів проти криз, попри значні часові витрати, тим самим гарантуючи стаке функціонування та конкурентоспроможність у довгостроковій перспективі.

Список використаних джерел

1. Отенко І. П., Азаренков Г.Ф., Г. А. Іващенко Г.А. Фінансовий аналіз: навч. посіб. Х.: ХНЕУ ім. С. Кузнеця, 2015. 156 с.
2. Лучко М.Р., Жукевич С.М., Фаріон А.І. Фінансовий аналіз. Навч. посіб. Тернопіль, ТНЕУ, 2016 304 с.
3. Дропа Я. Б. Фінансовий аналіз: навч. посіб. Львів: ЛНУ ім. Івана Франка, 2023. 238 с.
4. Базилінська О. Я. Фінансовий аналіз: теорія та практика: навч. посіб. / О. Я. Базилінська. Київ: ЦНЛ, 2019. 328 с.

СИСТЕМА ВНУТРІШНЬОГО КОНТРОЛЮ РОЗРАХУНКІВ З ОПЛАТИ ПРАЦІ У БЮДЖЕТНОМУ СЕКТОРІ: РИЗИКИ, ІНСТРУМЕНТИ ТА ПРАКТИЧНІ АСПЕКТИ ЇХ МІНІМІЗАЦІЇ

Володимир ІСАЄВ, Вероніка ШИНДАРІВСЬКА

здобувачі магістерського рівня вищої освіти

спеціальності «Облік і оподаткування»

Науковий керівник – О.Ф. Ярмолук, к.е.н., доцент

Вступ. У системі управління бюджетними ресурсами розрахунки з оплати праці займають вагоме місце, оскільки становлять значну частку видатків державного та місцевих бюджетів. За відсутності належного внутрішнього контролю зростає ймовірність фінансових порушень, нецільового використання коштів, порушень законодавства та помилок в облікових даних. Тому формування ефективної системи внутрішнього контролю є визначальним чинником забезпечення прозорості, законності та раціонального використання бюджетних коштів.

Виплати працівникам є одними з найскладніших економічних процесів і водночас ключовими соціально-економічними аспектами діяльності підприємства. Тому ведення обліку праці та заробітної плати є трудомістким завданням, яке на будь-якому підприємстві має здійснюватися своєчасно та обов'язково. З метою запобігання можливим помилкам, порушенням, зловживанням, безгосподарності та іншим негативним явищам на підприємстві впроваджується система внутрішнього контролю [1].

Для забезпечення соціального захисту та матеріальної зацікавленості працівників необхідно постійно вдосконалювати систему обліку заробітної плати з урахуванням якості праці, умов її виконання та отриманих результатів. Для цього регулярно проводиться перевірка розрахунків з персоналом, що включає контроль за дотриманням чинного трудового законодавства, правильністю нарахувань і утримань із заробітної плати, а також за своєчасністю їх проведення [2].

Результати досліджень. Внутрішній контроль у сфері оплати праці охоплює комплекс організаційних, інформаційних та аналітичних процедур, спрямованих на забезпечення достовірності облікових даних, законності господарських операцій та ефективності управління бюджетними ресурсами. У бюджетних установах контролюючі механізми мають відповідати вимогам Бюджетного кодексу України, Закону України «Про бухгалтерський облік та фінансову звітність» та нормативам державного фінансового контролю [4].

Сутність внутрішнього контролю полягає у системному моніторингу операцій, оцінці ризиків і застосуванні превентивних заходів, що дозволяють виявляти й попереджувати відхилення від затверджених норм та процедур.

Процес нарахування та виплати заробітної плати у бюджетних установах характеризується низкою ризиків:

- неправильне оформлення кадрових документів, що призводить до помилок у табелюванні та обліку робочого часу;

- порушення порядку нарахування заробітної плати, у тому числі розрахунку надбавок, доплат, премій;
- неправильні утримання та перерахування податків і зборів, що створює ризики штрафних санкцій;
- подвійне або необґрунтоване нарахування виплат;
- завищення або заниження фонду оплати праці, розбіжності між фактичними та плановими даними;
- недостатність автоматизації, що підвищує ризик людського фактору;
- часті зміни нормативної бази, які ускладнюють дотримання законодавчих вимог.

Ідентифікація цих ризиків є передумовою формування ефективної системи контролю.

Інструменти внутрішнього контролю розрахунків з оплати праці – це сукупність методів, процедур і засобів, які допомагають забезпечити правильність, своєчасність і законність нарахування та виплати заробітної плати, а також запобігти помилкам, зловживанням і порушенням.

Для забезпечення точності й законності розрахунків бюджетні установи повинні застосовувати такі інструменти контролю:

1. Документальний контроль – перевірка кадрових документів (наказів, контрактів, табелів), правильності ведення особових справ.
2. Розмежування повноважень між бухгалтерією та кадровою службою, що запобігає концентрації функцій в одних руках.
3. Автоматизовані системи обліку, які мінімізують ручні розрахунки та виключають технічні помилки.
4. Контроль відповідності чисельності працівників штатному розпису, перевірка фактичного навантаження працівників.
5. Регулярні звіряння даних між табелями, кадровими наказами та бухгалтерськими регістрами.
6. Внутрішній аудит або ревізія, спрямовані на оцінку ефективності системи внутрішнього контролю.
7. Моніторинг законодавчих змін і коригування політик оплати праці відповідно до чинних нормативних актів.

Ці інструменти допомагають забезпечити ефективний внутрішній контроль і запобігти можливим порушенням у сфері оплати праці.

Система контролю розрахунків з оплати праці в бюджетних установах має ключове значення для забезпечення справедливої та ефективної оплати праці працівників цього сектору. Головним завданням такої системи є контроль за відповідністю розрахунків з оплати праці чинному законодавству та внутрішнім нормативам установи.

Основна функція системи полягає в гарантуванні точності та прозорості нарахування заробітної плати, виявленні можливих порушень у цій сфері, а також у забезпеченні відповідності рівня оплати кваліфікаційним характеристикам та результатам роботи кожного співробітника. Крім того, дана

система сприяє ефективному бюджетному контролю та раціональному використанню фінансових ресурсів установи.

Ефективне функціонування системи внутрішнього контролю вимагає впровадження чітких процедур та підвищення кваліфікації персоналу. Зокрема:

- слід затвердити внутрішні регламенти, що визначають порядок нарахувань та виплат;
- проводити періодичні інвентаризації розрахунків із заробітної плати, аналіз розбіжностей між плановими та фактичними показниками;
- удосконалювати систему внутрішніх комунікацій між кадровою службою та бухгалтерією;
- забезпечити навчання бухгалтерів та кадровиків, особливо в умовах частих законодавчих змін;
- застосовувати аналітичні процедури: контроль динаміки фонду оплати праці, співвідношення витрат на оплату праці та обсягів діяльності установи.

Висновки. Система внутрішнього контролю розрахунків з оплати праці є критичним елементом фінансового управління бюджетних установ. Її ефективність визначає прозорість, законність і раціональність використання бюджетних коштів. Забезпечення дієвого контролю можливе лише за умови комплексного підходу, що включає управління ризиками, автоматизацію облікових процесів, удосконалення внутрішніх регламентів та підвищення кваліфікації персоналу. Розвиток системи внутрішнього контролю сприятиме підвищенню фінансової дисципліни, запобіганню порушенням та зміцненню довіри до функціонування бюджетного сектору.

Список використаних джерел

1. Горошко Д. О. Внутрішній контроль розрахунків за виплатами працівникам на підприємстві. URL: <https://dspace.mnau.edu.ua/jspui/bitstream/123456789/15659/1/zbirnyk-tez-24-03-23-off-26-28.pdf>
2. Гуцаленко Л. В., Коцупатрий М. М., Марчук У. О. Внутрішньогосподарський контроль: навч. осіб. Київ: «Центр учбової літератури», 2014. 496 с.
3. Жадан О. В. Удосконалення підходів до виплат працівникам бюджетної сфери. *Восьмі Всеукраїнські наукові читання пам'яті С. І. Юрія*: збірник наукових праць м. Тернопіль, 15 листопада 2022 року. Тернопіль. 2022. С. 73-77.
4. Про бухгалтерський облік та фінансову звітність в Україні : Закон України від 16 лип. 1999 р. № 996. / Верх. Рада України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/996-14#Text>

АДАПТИВНА ГІБРИДНА АРХІТЕКТУРА ДІАЛОГОВИХ СИСТЕМ ТЕХНІЧНОЇ ПІДТРИМКИ НА ОСНОВІ КАСКАДНОГО ВИКОРИСТАННЯ LLM

Владислав ТРЕТЯК

здобувач магістерського рівня вищої освіти

Науковий керівник – С.М. Веретюк, к.т.н., доцент

Вступ. В умовах глобальної цифрової трансформації бізнес-процесів та переходу до концепції Індустрії 4.0, вимоги до автоматизованих систем взаємодії з клієнтами зазнають кардинальних змін. Традиційні алгоритмічні чат-боти, побудовані на жорстких сценарних деревах, дедалі частіше демонструють свою неспроможність в умовах зростаючої ентропії запитів користувачів. Водночас, масове впровадження великих мовних моделей (LLM) відкриває нові горизонти для автоматизації першої лінії підтримки. Проте інтеграція таких рішень у корпоративну інфраструктуру пов'язана з низкою критичних технічних та економічних викликів [1]:

1. Залежність від стабільності API (Vendor Lock-in). Використання одного провайдера створює ризики повної зупинки сервісу у разі технічних збоїв на стороні постачальника послуг.

2. Висока вартість експлуатації. Обробка мільйонів токенів у пропріетарних SOTA-моделях (State-of-the-Art) може бути економічно недоцільною для рутинних запитів.

3. Обмеженість мультимодального сприйняття. Більшість класичних систем не здатні ефективно обробляти графічний контент (скріншоти помилок), що змушує користувачів витратити час на текстовий опис проблеми.

Актуальність даного дослідження зумовлена необхідністю розробки відмовостійких архітектурних патернів, які використовують переваги безкоштовних та відкритих моделей, здатні динамічно адаптуватися до змінних умов мережевого навантаження та забезпечувати високу якість обслуговування (QoE).

Результати дослідження. Однією з фундаментальних проблем при проектуванні сучасних діалогових систем є пошук оптимального балансу між обчислювальною потужністю моделі, швидкістю її відповіді (latency) та економічною ефективністю. У даній роботі запропоновано та програмно реалізовано концепцію LLM Cascading (каскадне виконання), яка базується на методах інтелектуальної маршрутизації запитів (Model Routing). Розроблена система функціонує як інтелектуальний шлюз (AI Gateway), що виконує роль оркестратора запитів, аналізуючи доступність підключених провайдерів у реальному часі [2].

Алгоритмічна реалізація обробки запиту побудована за стратегією Fallback Strategy (стратегія відкату), що передбачає ієрархічну структуру обробки даних на трьох рівнях з використанням виключно економічно ефективних рішень. На пріоритетному рівні запит спрямовується до моделі Gemini 2.5 Flash. Ця модель обрана як основна завдяки наявності безкоштовного рівня доступу, високій

пропускній здатності та нативній підтримці мультимодальності, що є критичним для задач технічної діагностики [3]. На резервному рівні, у випадку помилки сервера або перевищення ліміту запитів, система миттєво перенаправляє контекст діалогу до моделі з відкритими вагами Google Gemma 3 (через безкоштовний API OpenRouter). На аварійному рівні використовується оптимізована модель Mistral Small (через платформу MegaNova). Вона гарантує надання базової відповіді користувачеві навіть при значних деградаціях каналів зв'язку [4]. Такий підхід дозволяє не лише забезпечити показник доступності сервісу (SLA) на рівні 99.9%, але й звести прямі витрати на інференс до мінімуму.

Окремим вектором дослідження є підвищення ергономічності системи через впровадження мультимодальних інтерфейсів. У розробленій системі реалізовано механізм мультимодального аналізу: зображення конвертуються у формат Base64 і передаються безпосередньо у контекстне вікно моделі Gemini 2.5 Flash. Це дозволяє реалізувати сценарій Visual Troubleshooting, коли система самостійно виконує оптичне розпізнавання символів (OCR) для детекції тексту помилки, визначає візуальний контекст та формує покроковий алгоритм вирішення проблеми. Згідно з дослідженнями, впровадження візуального каналу комунікації здатне скоротити середній час вирішення інциденту (MTTR) на 30-40% [5].

Для наукового обґрунтування вибору компонентів запропонованої архітектури було проведено порівняльний аналіз технічних характеристик сучасних моделей, інтегрованих у систему (Таблиця 1).

Таблиця 1

Порівняльна характеристика моделей для системи технічної підтримки

Характеристика	Gemini 2.5 Flash	Gemma 3 (27B)	Mistral Small (24B)
Тип доступу	Безкоштовний (Free Tier)	Відкриті ваги (Open Weights)	Безкоштовний / Open
Контекстне вікно	1 000 000 токенів	128 000 токенів	32 000 токенів
Мультимодальність	Нативна (Відео/Фото)	Текстова (через адаптер)	Текстова
Архітектура	Multimodal MoE	Dense Decoder	Sparse MoE
Роль у системі	Основна (Primary)	Резервна (Secondary)	Аварійна (Fallback)

Аналіз даних Таблиці 1 підтверджує, що модель Gemini 2.5 Flash є найбільш ефективною для ролі «основної» завдяки унікальному поєднанню великого контекстного вікна та можливості безкоштовного використання, тоді як моделі з відкритими вагами ефективно виконують роль надійних страхових механізмів без додаткових ліцензійних витрат.

Для оцінки ефективності розробленого методу маршрутизації було проведено серію навантажувальних тестів та симуляцій відмов основного провайдера. Результати експерименту представлені в Таблиці 2.

Показники успішності обробки запитів при каскадній маршрутизації

Сценарій навантаження	% Успішних (Gemini)	% Перенаправлених (Gemma/Mistral)	% Помилوک (Fail)	Середній час відповіді
Штатний режим	98.5%	1.5%	0.0%	0.6 сек
Часткова відмова API	65.0%	34.2%	0.8%	1.2 сек
Повна відмова (Outage)	0.0%	99.1%	0.9%	1.4 сек

Результати (Табл. 2) демонструють, що впровадження механізму fallback дозволяє зберегти працездатність системи навіть при повній відмові основного провайдера, хоча це і призводить до незначного збільшення часу відповіді через додаткові мережеві запити («ping» основного сервера перед перемиканням). Показник помилок залишається в межах статистичної похибки, що свідчить про високу надійність архітектури.

Висновки. Отже, у ході роботи було теоретично обґрунтовано та практично реалізовано гібридну архітектуру діалогової системи, стійкої до відмов. Поєднання методів динамічної маршрутизації та мультимодального аналізу на базі безкоштовних рішень дозволяє створити сервіс, що відповідає сучасним вимогам індустрії. Результати тестування розробленого прототипу підтверджують, що така система здатна ефективно функціонувати в умовах обмеженого бюджету та нестабільного доступу до ресурсів, забезпечуючи при цьому високу точність та релевантність технічних консультацій.

Список використаних джерел

1. Cloudflare AI Gateway Documentation. <https://developers.cloudflare.com/ai-gateway/>.
2. Chen, L., Zaharia, M., & Zou, J. (2023). FrugalGPT: How to Use Large Language Models While Reducing Cost and Improving Performance. <https://arxiv.org/abs/2305.05176>
3. Gemini 2.5 Technical Report. <https://surl.li/nktugh>
4. Mistral Small 3.2 Documentation. <https://docs.mistral.ai/models/mistral-small-3-2-25-06>

ЦИФРОВІЗАЦІЯ ФІНАНСОВОЇ СИСТЕМИ УКРАЇНИ: ПЕРСПЕКТИВИ ТА РИЗИКИ

Денис МАРУЩАК

здобувач бакалаврського рівня вищої освіти
спеціальності «Фінанси, банківська справа, страхування та фондовий ринок»
Науковий керівник – О.Я. Стойко, к.е.н., доцент

Вступ. У сучасних умовах цифрова трансформація фінансової системи стала одним із ключових напрямів економічного розвитку. Цифровізація охоплює всі складові фінансової інфраструктури – від банківських послуг до платіжних систем і державного регулювання. Вона відкриває нові можливості для забезпечення прозорості, ефективності та безпеки фінансових операцій, водночас породжуючи нові ризики, зокрема в сфері кібербезпеки, правового регулювання та цифрової нерівності. У цьому контексті особливого значення набуває дослідження перспектив і викликів цифровізації фінансової системи України.

Результати дослідження. У ХХІ столітті цифровізація стала глобальним трендом, який охоплює всі сфери суспільного життя, зокрема фінансову систему. Її цифрова трансформація – це не просто впровадження новітніх технологій, а фундаментальна зміна логіки функціонування економіки, способу взаємодії фінансових інституцій з клієнтами та державного регулювання фінансових потоків. В Україні цей процес набув особливого значення в контексті воєнного стану, економічної нестабільності та прагнення інтегруватися у глобальний цифровий простір.

Цифровізація фінансової системи передбачає використання сучасних цифрових технологій – таких як електронні платіжні системи, фінансові платформи, блокчейн, штучний інтелект, великі дані (Big Data), хмарні технології – для оптимізації фінансових операцій, підвищення їх прозорості, швидкості, безпеки та доступності. В Україні значних успіхів досягнуто у впровадженні безготівкових розрахунків: станом на 2025 р. частка таких операцій перевищила 95% за кількістю транзакцій. Це свідчить про значне зменшення готівкових розрахунків і формування основ cashless-економіки.

Однією з ключових ініціатив у сфері цифровізації є проєкт електронної гривні – е-гривня. Йдеться про центральну банківську цифрову валюту (CBDC), яка має посилити фінансову інклюзію, зменшити залежність від банків-посередників, підвищити прозорість грошового обігу та сприяти більш ефективному монетарному регулюванню. Е-гривня розглядається не лише як технічне нововведення, а як інструмент економічної безпеки та суверенітету України в умовах гібридних загроз [4].

Водночас цифровізація дає потужний імпульс розвитку фінансових технологій – FinTech. Український FinTech-сектор продемонстрував стійкість до зовнішніх викликів, і станом на 2024 р. налічував понад 250 компаній, більшість із яких працюють беззбитково. Вони забезпечують широкий спектр інноваційних фінансових сервісів: від онлайн-банкінгу, електронних гаманців і мобільних застосунків до інвестиційних платформ, сервісів управління

ризиками, страхування та аналізу даних. Такі рішення сприяють фінансовій інклюзії, залученню населення до легального фінансового сектору, особливо у віддалених та малозабезпечених регіонах [3].

Проте цифровізація фінансової системи супроводжується і низкою ризиків. Найбільш загрозливою є кібербезпека. З кожним роком зростає кількість кібератак на банки та фінансові установи. Зловмисники активно використовують фішинг, віруси, шкідливе ПЗ для крадіжки даних клієнтів, зламів платіжних систем, а також атак типу DDoS. У відповідь Національний банк України впровадив систему моніторингу кіберзагроз та заснував Центр кіберзахисту фінансового сектору. Проте лише технічні заходи недостатні – необхідно системно вдосконалювати нормативну базу та розвивати людський капітал у сфері кібербезпеки.

Другий серйозний ризик – це нерівність у доступі до цифрових фінансових послуг. Частина населення не має достатньої технічної обізнаності або доступу до цифрових пристроїв. Особливо це стосується сільських регіонів, людей похилого віку та малозабезпечених верств. Тому цифровізація має супроводжуватися програмами цифрової освіти, поширенням інфраструктури (інтернет, мобільний зв'язок), а також спрощенням користувацьких інтерфейсів фінансових застосунків [2].

Правові ризики також не менш важливі. Регулювання цифрових фінансових інструментів відстає від темпів їхнього розвитку. Це створює невизначеність як для споживачів, так і для компаній, ускладнює захист прав інвесторів і сприяє поширенню шахрайських схем. Необхідно адаптувати законодавство до вимог цифрової економіки, зокрема в сфері криптовалют, цифрових активів, відкритого банкінгу та електронної ідентифікації. Гармонізація з європейськими стандартами (наприклад, GDPR) є запорукою інтеграції України в єдиний фінансовий простір ЄС.

Важливо підкреслити й соціально-економічний ефект цифровізації. Вона змінює ринок праці, формуючи попит на нові спеціальності – аналітиків даних, фахівців з AI/ML, кібербезпеки, розробників FinTech-продуктів. Це стимулює освітню сферу до адаптації навчальних програм, а економіку – до структурної трансформації. У свою чергу, бізнес отримує можливість знижувати операційні витрати, покращувати обслуговування клієнтів, запускати нові продукти на основі аналізу поведінки споживачів [5, с. 280].

Значний внесок у цифровізацію робить держава. Сервіси «Дія», електронний підпис, податкова звітність онлайн, цифрові посвідчення – все це спрощує взаємодію громадян і бізнесу з державними органами, зменшує корупційні ризики та покращує адміністрування публічних фінансів. У 2021–2025 рр. реалізується Стратегія цифрової трансформації фінансового сектору, яка визначає ключові напрями цифровізації у банківській, страховій, податковій та пенсійній сферах.

Основні вигоди та виклики, що виникають під час цифровізації вітчизняної фінансової системи, наведені в табл. 1.

**Позитивні сторони та потенційні небезпеки цифровізації
національної фінансової системи**

Переваги	Ризики
Підвищення прозорості та ефективності фінансових процесів	Зростання кіберзагроз та витрат на кіберзахист
Зменшення транзакційних витрат під час здійснення операцій	Недостатній рівень цифрової грамотності у частини населення
Розширення доступу до фінансових послуг для населення	Наявність регуляторних прогалин і правової невизначеності
Посилення конкурентоспроможності національної фінансової системи	Технологічна залежність від іноземного програмного забезпечення
Стимулювання розвитку FinTech та залучення інвестицій	Ймовірність цифрової дискримінації соціально вразливих груп

Джерело: власні дослідження

Цифровізація фінансової системи є не просто трендом, а необхідністю для забезпечення конкурентоспроможності та стійкості економіки України в умовах сучасних викликів. Вона створює нову якість фінансових послуг, розширює можливості як для держави, так і для бізнесу та громадян. Однак цей процес має здійснюватися збалансовано, з урахуванням потенційних ризиків та обмежень. Необхідна консолідація зусиль держави, приватного сектору, наукової спільноти та міжнародних партнерів задля формування стійкої, безпечної та інклюзивної цифрової фінансової екосистеми [1].

Наразі цифровізація виступає визначальним фактором модернізації фінансової системи України. Вона має значний потенціал для забезпечення фінансової стабільності, підвищення довіри громадян до фінансових інститутів, а також для інтеграції країни в глобальний економічний простір. Водночас, ключовою умовою успішності цього процесу є наявність чіткої стратегії, належного регулювання та інституційної спроможності реалізовувати цифрові перетворення в умовах нестабільного середовища.

Висновки. Цифровізація фінансової системи є ключовим напрямом трансформації національної економіки та її інтеграції у глобальний цифровий простір. Вона забезпечує нову якість фінансових послуг, підвищує прозорість, ефективність і доступність фінансових операцій, сприяє розвитку інноваційних інструментів, фінансової інклюзії та зміцненню довіри до державних інститутів.

Водночас, цифрова трансформація супроводжується низкою викликів: кіберзагрозами, нерівномірністю доступу до цифрових послуг, регуляторною невизначеністю та потребою у підготовці висококваліфікованих кадрів. Для мінімізації ризиків та максимального використання потенціалу цифровізації необхідна комплексна стратегія державної політики, яка поєднує розвиток цифрової інфраструктури, правового середовища та освітніх ініціатив. Лише в умовах злагодженої роботи держави, бізнесу й суспільства цифровізація стане основою для побудови сучасної, стійкої та інклюзивної фінансової системи України.

Список використаних джерел

1. European Central Bank. (2023). Digital euro – Objectives and progress. URL: https://www.ecb.europa.eu/euro/digital_euro/progress/html/index.en.html
2. Григораш О. В. Перспективи розвитку Fintech в Україні та світі у 2024 році. *Вісник ОНУ імені І. І. Мечникова*. 2024. Т. 29. Вип. 3(101). URL: http://visnyk-onu.od.ua/journal/2024_29_3/6.pdf
3. Каталог фінтех – компаній України 2024. URL: https://drive.google.com/file/d/1YCKzK8FRm7gBTsFXbyJvQCCZ8d_d0_/view
4. Про е-гривню – цифрові гроші Національного банку. Платежі та розрахунки. Національний банк України. URL: <https://bank.gov.ua/ua/payments/e-hryvnia>
5. Федішин М. П. Роль Fintech у розвитку фінансового ринку України. *Актуальні проблеми розвитку економіки регіону*. 2024. Т. 2, № 20. С. 278-291. URL: <https://doi.org/10.15330/apred.2.20.278-291>

РОЗВИТОК ЦИФРОВИХ ТЕХНОЛОГІЙ ТА ФІНТЕХУ В БАНКІВСЬКІЙ СИСТЕМІ УКРАЇНИ

Максим МАЦІЄВСЬКИЙ

здобувач магістерського рівня вищої освіти
спеціальності «Фінанси, банківська справа, страхування та фондовий ринок»
Науковий керівник – Ю.Ю. Сус, к.е.н., доцент

Вступ. Розвиток цифрових технологій та фінтех-сектору став одним із ключових чинників трансформації банківської системи України впродовж останнього десятиліття. Під впливом глобальної цифрової революції та внутрішніх викликів українські банки здійснюють перехід від традиційних моделей обслуговування до комплексних цифрових екосистем, що поєднують мобільні сервіси, автоматизовані рішення та інтеграцію з фінтех-платформами. Особливо інтенсивним цей процес став після 2020 року, коли зросла потреба у дистанційних фінансових послугах, а також під час воєнного стану, що прискорив впровадження нових діджитал-рішень у сфері платежів, ідентифікації та захисту інформації. Одним із найвагоміших напрямів розвитку цифровізації є масштабне поширення мобільного банкінгу. Провідні банки України розвивають повнофункціональні мобільні додатки, які замінюють значну частину операцій, що раніше здійснювалися у відділеннях. За даними фінансових досліджень, частка мобільних транзакцій у 2023–2024 роках перевищила 70%, [1;10] а кількість активних користувачів онлайн-банкінгу зростає щорічно. Це сприяє оптимізації витрат банків, розширенню доступу клієнтів до фінансових послуг та прискоренню обробки операцій.[1, с 7]

Результати дослідження. Важливу роль у цифровій модернізації відіграють фінтех-компанії, які формують конкурентний середовище та стимулюють банки до впровадження інновацій. Успішні приклади українських фінтех-платформ – електронні гаманці, сервіси онлайн-платежів, платформи р2р-кредитування та сервіси миттєвих переказів – стали каталізатором підвищення швидкості та зручності фінансових операцій. Банки активно інтегрують свої сервіси з фінтех-рішеннями, створюючи партнерські екосистеми, що охоплюють страхування, інвестування, торгівлю та небанківські фінансові послуги.[4 с17]

Одним із ключових компонентів цифрової інфраструктури банківської системи стала система BankID НБУ, яка спростила процес дистанційної ідентифікації клієнтів та забезпечила високий рівень безпеки персональних даних. Завдяки BankID споживачі отримують доступ до повного спектра послуг без необхідності фізичного відвідування банків. Паралельно з цим активно впроваджуються моделі відкритого банкінгу (open banking), які передбачають обмін даними між фінансовими установами через стандартизовані API. [3;34] Це створює передумови для появи нових конкурентних сервісів, розвитку персоналізованих фінансових продуктів та зміцнення прозорості фінансового ринку.[1;25]

Цифрова трансформація банківської системи неможлива без інтенсивного розвитку технологій безготівкових платежів. Україна є одним із європейських

лідерів за кількістю безконтактних операцій: поширення NFC-технологій, QR-платежів, інтернет-еквайрингу та електронних гаманців суттєво підвищує ефективність платіжної інфраструктури. Зростає також роль технологій миттєвих платежів, які забезпечують проведення транзакцій у режимі реального часу та сприяють зниженню операційних ризиків. Водночас цифровізація підвищує вимоги до кібербезпеки, адже збільшується кількість технічних інцидентів і спроб кібератак. Банки змушені інвестувати у багаторівневі системи захисту, штучний інтелект для виявлення аномальних операцій, модернізацію IT-інфраструктури та створення центрів реагування на кіберзагрози. НБУ посилює регуляторні вимоги щодо інформаційної безпеки, запроваджуючи оновлені стандарти кіберзахисту та контролю за технологічними ризиками.[1;3]

Разом із тим цифрові технології створюють нові можливості для розвитку клієнтського сервісу: чат-боти, віртуальні помічники, системи автоматичного аналізу фінансової поведінки та цифрові платформи самообслуговування підвищують якість обслуговування та персоналізацію послуг. Поступово банки переходять від моделі традиційного фінансового посередництва до концепції екосистем, у межах яких клієнт отримує комплексний набір послуг – від кредитування та платежів до логістичних, комунальних та сервісних рішень.[2]

Висновки. Розвиток цифрових технологій і фінтеху суттєво трансформував банківську систему України, надавши їй можливість перейти від традиційних форм обслуговування до інноваційних цифрових екосистем. Масове впровадження мобільного банкінгу, зростання частки онлайн-транзакцій, розвиток електронних платежів та інтеграція з фінтех-платформами сприяли підвищенню доступності фінансових послуг і швидкості проведення операцій. Системи на кшталт BankID НБУ, технології відкритого банкінгу та інфраструктура миттєвих платежів створили передумови для формування конкурентного середовища та появи нових сервісів. Водночас активна цифровізація актуалізувала необхідність посилення кібербезпеки, модернізації IT-інфраструктури та дотримання оновлених регуляторних вимог. Загалом цифрова трансформація стала ключовим чинником підвищення ефективності, стійкості та клієнтоорієнтованості банківської системи, визначивши подальші напрями її розвитку.

Посилити кіберзахист банківської системи шляхом розширення інвестицій у сучасні системи моніторингу, штучний інтелект для виявлення підозрілих операцій та розвиток центрів кіберреагування. Поглиблювати співпрацю між банками та фінтех-компаніями, що сприятиме створенню єдиних цифрових платформ, підвищенню якості сервісів і впровадженню нових фінансових продуктів. Удосконалювати нормативну базу щодо відкритого банкінгу, забезпечивши прозорість обміну даними, захист персональної інформації та рівні умови конкуренції для всіх учасників ринку. Розширювати доступність цифрових фінансових послуг для населення у віддалених регіонах через розвиток мережі інтернет-платформ, спрощення користувацьких інтерфейсів та покращення фінансової грамотності. Запроваджувати інноваційні рішення на основі AI та Big Data для персоналізації банківських продуктів, кредитного

скорингу та оптимізації внутрішніх процесів. Розвивати інфраструктуру безготівкових та миттєвих платежів, стимулюючи подальше зниження частки готівки в економіці та збільшення швидкості обслуговування. Підтримувати створення банківських екосистем, які забезпечують клієнтам комплекс послуг у межах одного цифрового середовища – від фінансових операцій до додаткових сервісів.

Список використаних джерел

1. Національний банк України. Звіт про фінансову стабільність. Київ: НБУ, 2023–2024.
2. Постанова НБУ «Про запровадження системи BankID НБУ». 2019–2024.
3. Звіт НБУ «Розвиток фінтеху в Україні». Київ: НБУ, 2020–2023.
4. Коротя, Л. Фінтех та банківська діяльність: сучасні тенденції розвитку. Фінанси України. 2023.

ФІНАНСОВІ РЕСУРСИ ПІДПРИЄМСТВА: СУТНІСТЬ ТА ЗНАЧЕННЯ*Катерина ОСАДЧА**здобувачка бакалаврського рівня вищої освіти
спеціальності «Фінанси, банківська справа, страхування та фондовий ринок»
Науковий керівник – І.А. Шубенко, к.е.н., доцент*

Вступ. Функціонування підприємства передбачає безперервний потік фінансових ресурсів, що охоплює витрати грошових коштів, отримання доходів, їх розподіл та використання. Поточне середовище для підприємств характеризується кризовими умовами, зокрема такі фактори, як інфляція, непередбачувані коливання обмінного курсу, зростання процентних ставок за кредитами та зниження споживчого попиту, негативно впливають на ефективність діяльності українського бізнесу, насамперед через нестачу фінансових ресурсів. Успіх підприємства тісно пов'язаний з наявністю фінансових ресурсів. Відсутність фінансових ресурсів у необхідному обсязі призводить до порушень платіжної дисципліни та підриває загальну фінансову стабільність підприємств.

Вагомий внесок у питання дослідження фінансових ресурсів підприємств знайшли широке відображення у наукових працях таких вчених, як: І. В. Богданюк, Л. І. Бровко, К.О. Великих, К. С. Винник, Н. А. Волкова, Л. Л. Гриценко, В.В. Дранус, В.П. Далик, Н. П. Дуброва, Ю. О. Костенко, І. Ф. Лобачева, У. Б. Макаренко, І.М. Панасейко, Н.С. Педченко, О.В. Пилип'як, Л.І. Полятикіна, С.В. Приймак, В.В. Прохорова, А.Ю. Рамський, О.І. Рижанкова М.О. Руцишин, О.Ф. Томчук та інші.

Результати дослідження. Процес ефективного функціонування та розвитку сучасних підприємств опосередковується відповідним фінансовим механізмом, створення якого потребує наукового вивчення сутності, змісту та складових фінансових ресурсів. У сучасній фінансовій теорії термін "фінансові ресурси" посідає ключове місце. Експерти в галузі фінансів пропонують різні підходи до розуміння цього поняття. Так, Бровко Л. І., Водолазська О. А. та Ісмайлова С. І. зазначають, що фінансові ресурси є грошовим відображенням фінансових відносин на мікрорівні і включають як забезпечені так і незабезпечені грошові кошти, що використовуються підприємством [1, с. 120]. Гриценко Л. Л. та Деркач Л. С. надають своє власне тлумачення цього терміну. На їхню думку, фінансові ресурси підприємства – це всі доходи бізнесу, а також будь-яка інша форма грошей, що використовуються для покриття потреб бізнесу та фінансових зобов'язань з метою забезпечення відтворення [2, с. 81].

Рамський А. Ю., Васечко Л. І. та Пожар А. С. вважають, що фінансові ресурси підприємства – це сукупність активів, які отримуються як із внутрішніх, так і із зовнішніх джерел, ці активи тимчасово перебувають у володінні підприємства та використовуються для погашення фінансових зобов'язань та підтримки функції підприємства [3, с. 36]. Макаренко У. Б., Козицький А. В., Гнатюк А. Д. вважають, що фінансові ресурси компанії мають вирішальне значення для оцінки джерел фінансування, що використовуються для організації операційної діяльності та підтримки стратегічного розвитку. Ці ресурси

відображають походження активів компанії, включаючи інвестиції від основних інвесторів, банківські кредити, корпоративні облігації, кредиторську заборгованість та інші фінансові інструменти. Поряд з активами, фінансові ресурси також мають матеріальну форму, що являють собою угоди, що підтверджують інвестиції та надходження капіталу, необхідні для зростання та стабільності компанії [4].

Загалом фінансові ресурси компанії демонструють джерела, з яких були сформовані активи (майно)» (рис 1.).

АКТИВ		ПАСИВ	
Майно	Необоротні активи	Власний капітал	Фінансові ресурси
	Оборотні активи	Поточні зобов'язання	

Рис. 1. Поєднання фінансових ресурсів та активів у спрощеному балансі підприємства

Джерело: [4]

Пилип'як О. В., Майор О. В. та Попович Ю. Г. зазначають, що фінансові ресурси підприємства – це сукупні надходження від грошових коштів та зовнішніх джерел (наприклад, позикових коштів), призначені для оплати зобов'язань, оплати поточних витрат та розширення виробництва [5, с. 90].

Богданюк І.В. пропонує розглядати термін фінансові ресурси з економічної точки зору, він вважає, що фінансові ресурси охоплюють фінансові кошти господарюючих суб'єктів і які є частиною підприємницьких активів (майна) [6, с. 170]. Дуброва Н. П., Крючко Л. С. та Григоренко О. В. визначають фінансові ресурси як загальну суму коштів та доходів, доступних підприємству протягом певного періоду або на певну дату. Ці ресурси виділяються для проведення грошових операцій, здійснення відрахувань та підтримки як виробничої діяльності, так і ініціатив соціального розвитку. Таке комплексне розуміння підкреслює важливість фінансових ресурсів у забезпеченні операційного та соціального зростання підприємства [7, с. 59].

Узагальнюючи ці думки, можна сказати, що фінансові ресурси є всі кошти та їх еквіваленти, як власні, так і залучені, які використовуються для формування капіталу підприємств, фінансування зобов'язань та покриття поточних витрат. Відповідно до цього розуміння, фінансові ресурси – це ліквідні та негрошові кошти та високоліквідні активи підприємства, а прибуток, статутний капітал та кредити є джерелами цих ресурсів. Основна відмінність полягає у віднесенні фінансових ресурсів до активів чи пасивів балансу.

Висновки. Різні вчені тлумачать фінансові ресурси по-різному: одні розглядають їх як усі надходження в межах децентралізованих фондів та нефондові форми, що використовуються для задоволення потреб та виконання

зобов'язань, інші ж визначають їх як активи, сформовані з внутрішніх та зовнішніх джерел, що використовуються для врегулювання фінансових зобов'язань та підтримки безперервності діяльності підприємства. Крім того, деякі дослідники наголошують на важливості оцінки фінансових ресурсів з точки зору вартості джерел фінансування, виділяючи їх фізичну форму як залучені власні кошти, позики, внески засновників, нерозподілений прибуток та інші інструменти, що сприяють формуванню активів підприємства.

Список використаних джерел

1. Бровко Л. І., Водолазська О. А., Ісмайлова С. І. Формування фінансових ресурсів аграрних підприємств України в умовах воєнних дій. *Інвестиції: практика та досвід*. 2023. № 22. С. 118-123.
2. Гриценко Л. Л., Деркач Л. С. Дослідження формування та використання фінансових ресурсів корпоративного підприємства. *Вісник Сумського державного університету. Серія: Економіка*. 2021. № 2. С. 79-87.
3. Рамський А. Ю., Васечко Л. І., Пожар А. С. Особливості управління фінансовими ресурсами підприємства в кризових умовах. *European scientific journal of economic and financial innovation*. 2023. № 2. С. 33-45.
4. Макаренко У. Б., Козицький А. В., Гнатюк А. Д. Формування фінансових ресурсів вітчизняних підприємств в умовах воєнного стану. *Ефективна економіка*. 2024. № 8. URL: DOI: <https://doi.org/10.32702/2307-2105.2024.8.75>
5. Пилип'як О. В., Майор О. В., Попович Ю. Г. Теоретичні аспекти формування і використання фінансових ресурсів на підприємстві в сучасних умовах. *Економіка і управління*. 2022. № 1. С. 88-95.
6. Богданюк І. В. Відтворення фінансових ресурсів як інструмент забезпечення економічної безпеки аграрних підприємств. *Innovation and Sustainability*. 2024. Iss. 3. С. 169-176.
7. Дуброва Н. П., Крючко Л. С., Григоренко О. В. Формування стратегії оптимізації структури фінансових ресурсів підприємства. *Агросвіт*. 2025. № 1. С. 56-63.

БЮДЖЕТИ ПРОДАЖІВ І ВИРОБНИЦТВА: УЗГОДЖЕННЯ ПЛАНІВ ПОПИТУ ТА ПОТУЖНОСТЕЙ

Марія БОНДАРЧУК

здобувач бакалаврського рівня вищої освіти
спеціальності «Облік і оподаткування»

Науковий керівник – Н.М. Савченко, к.е.н., доцент

Вступ. В умовах сучасної ринкової економіки кожне підприємство потребує максимально точного підходу до фінансового планування своєї діяльності з метою досягнення високої ефективності роботи. Система управління фінансами передбачає ретельну розробку бюджетів та постійний контроль за їх виконанням. Бюджетування виступає важливим інструментом підвищення продуктивності підприємств. Теоретичне осмислення механізмів бюджетування, його принципів та методів має суттєве значення для суб'єктів планування, оскільки дозволяє уникнути нераціонального використання ресурсів і сприяє сталому розвитку підприємства відповідно до його основної місії [1].

Управління підприємством в умовах динамічних коливань ринкового попиту, ресурсних обмежень і посилення конкуренції вимагає високого рівня наукової обґрунтованості процесів планування. Ключовим інструментом забезпечення збалансованості діяльності є бюджет продажів і виробництва, які виконують функцію інтегративного механізму координації між маркетинговими, виробничими, технологічними та фінансовими підрозділами.

Актуальність теми полягає у визначенні методів, що забезпечують адекватне узгодження прогнозних обсягів реалізації з оперативними та стратегічними можливостями виробничої системи, адже невідповідність попиту і виробничих потужностей призводить до дисфункцій операційного циклу, неефективного використання ресурсів, підвищення трансакційних витрат та зниження результативності управління.

Результати дослідження. Бюджет підприємства представляє собою цілісну, науково обґрунтовану систему збору, аналізу та обробки інформації, що надходить із внутрішнього та зовнішнього середовища. Він включає виконання розрахунків основних і допоміжних показників економічного стану підприємства, а також здійснює контроль їх виконання на основі економіко-математичних моделей і технологій на всіх етапах впровадження бюджету [2].

Управління виробничою діяльністю підприємства в умовах сучасного ринку неможливе без чіткого планування, яке враховує як зовнішні фактори, зокрема попит на продукцію, так і внутрішні ресурси підприємства, зокрема виробничі потужності. Одним із ключових інструментів координації цих аспектів є бюджети продажів і виробництва, які визначають обсяги реалізації продукції, сприяють плануванню ресурсного потенціалу та оптимізують виробничі процеси. Узгодження планів попиту та виробничих потужностей є необхідною умовою для забезпечення стабільності діяльності підприємства, максимізації прибутку та мінімізації ризиків.

Бюджет продажів – це документ, що відображає заплановані обсяги реалізації продукції за певний період, з урахуванням аналізу ринкового попиту,

конкурентного середовища та маркетингової стратегії підприємства. Він слугує основою для формування виробничого бюджету, тому його точність має вирішальне значення. Бюджет продажів у сучасній науковій літературі розглядають як ключовий елемент інтегрованої системи управлінського обліку та стратегічного планування. Він є вихідним параметром для побудови операційного бюджету та відображає прогнозований ринковий обсяг у розрізі асортиментних груп, територіальних сегментів і часових інтервалів.

Бюджет виробництва визначає обсяги продукції, які потрібно виробити для задоволення планованого попиту та підтримання необхідного обсягу запасів готової продукції, а також враховує виробничі потужності, обсяг незавершеного виробництва, ресурси та технологічні можливості підприємства. Крім того, цей бюджет встановлює оптимальний обсяг виготовлення продукції з урахуванням потреб ринку, виробничо-ресурсних обмежень та економічної доцільності.

Він формується на основі принципів:

- ресурсної збалансованості – відповідність виробничих планів доступним матеріальним, трудовим і технічним ресурсам;
- технологічної послідовності – врахування тривалості виробничого циклу й черговості операцій;
- економічної оптимальності – мінімізація сукупних витрат при забезпеченні необхідного рівня обсягів та якості продукції;
- гнучкості – здатність виробничої системи адаптуватися до коливань попиту.

Узгодження планів продажів і виробництва є критичним етапом інтегрованого бюджетування. Науково-методичний підхід до цього процесу передбачає збалансування двох ключових категорій:

1. ринковий попит – визначається за допомогою прогнозування, аналізу контрактів, портфеля замовлень, цінових очікувань та макроекономічних трендів;

2. виробничі потужності, які характеризуються: фондом часу роботи, технічним рівнем обладнання, коефіцієнтами змінності, доступністю критичних ресурсів, техніко-економічними нормами витрат.

Наукові підходи до узгодження включають:

- метод ресурсного балансування – рівність потреб у виробничих ресурсах і їх фактичної доступності;
- модель лінійного програмування – оптимізація виробничої програми за обмежень потужності;
- симуляційне моделювання – аналіз поведінки виробничої системи в умовах стохастичних змін попиту.

Алгоритм науково обґрунтованого узгодження бюджетів:

- формування прогнозу попиту з використанням економетричних моделей;
- оцінка виробничого потенціалу, включаючи визначення вузьких місць і меж пропускної здатності;

- розробка альтернативних виробничих планів, додаткових змін або технологічної модернізації;
- оптимізаційний вибір варіанта на основі критеріїв мінімізації витрат, максимізації маржинального доходу та забезпечення стабільності операційного циклу;
- формування інтегрованого бюджету, який включає бюджети продажів, виробництва, запасів, трудових ресурсів.

Узгодження бюджетів продажів і виробництва забезпечує:

- підвищення точності планування та прогнозування;
- оптимізацію рівня запасів та оборотного капіталу;
- зменшення варіабельності грошових потоків;
- зростання ефективності використання основних та оборотних ресурсів;
- можливість стратегічного управління виробничою системою на основі адаптивних моделей.

Нескоординованість планів продажів і виробництва може призводити до різних негативних явищ: надлишковості запасів, дефіциту продукції, нерационального використання ресурсів і проблем з грошовими потоками. Узгодження цих планів дозволяє забезпечити баланс між попитом і пропозицією, що сприяє:

1. підвищенню рівня обслуговування клієнтів за рахунок своєчасного виконання замовлень;
2. оптимізації виробничих процесів, уникнення простоїв і перевантажень обладнання;
3. економії ресурсів та зниженню витрат на зберігання та логістику;
4. поліпшенню фінансових показників підприємства.

Для реалізації стратегії узгодження бюджету продажів і виробництва підприємство повинно:

- забезпечити взаємозв'язок між відділами планування продажів і виробництва;
- впровадити автоматизовані інформаційні системи управління (ERP), що забезпечують централізований доступ до даних;
- регулярно оновлювати прогнози попиту на основі змін ринкової ситуації;
- забезпечити гнучкість виробничих процесів для швидкого реагування на зміни замовлень.

Висновки. Отже, бюджетування є складним економічним механізмом фінансового планування, який розробляється суб'єктом господарювання на власний розсуд із урахуванням встановлених нормативних вимог, передбачених НП(С)БО. Головною метою бюджету є забезпечення максимально ефективного розподілу ресурсів підприємства (контроль і регулювання витрат) для досягнення максимально можливого прибутку за умов мінімальних витрат, з урахуванням як внутрішніх, так і зовнішніх факторів.

Науково обґрунтоване формування бюджету продажів і виробництва є ключовим чинником ефективності операційної діяльності підприємства. Узгодження ринкових та виробничих параметрів базується на інтеграції методів прогнозування, оцінки потужностей, моделювання альтернатив та економічної оптимізації.

Узгодження планів попиту та виробничих потужностей через формування бюджету продажів і виробництва є важливим фактором ефективного управління підприємством. Це дає змогу досягнути рівноваги між збутом і виробничими ресурсами, що сприяє оптимізації операційної діяльності, підвищенню якості обслуговування замовників і забезпеченню фінансової стабільності. Модернізація методів планування, використання цифрових технологій і впровадження інтегрованих систем управління є ключовими напрямками підвищення рівня узгодженості бюджетів у сучасних умовах.

Список використаних джерел

1. Прушківський В. Г., Тарасова М. О. Бюджетування як інструмент ефективного управління підприємством. *Ефективна економіка*. 2018. № 11. URL: http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/11_2018/10.pdf
2. Ткаченко А.М. Визначення, види бюджетів та їх роль в антикризовому управлінні підприємством. *Вісник економічної науки України*. 2009. № 2 (16). URL: <https://nasplib.isofts.kiev.ua/server/api/core/bitstreams/488b9e19-1bfe-4c3b-91fa-bb62fb881f18/content>

ЕНЕРГОЕФЕКТИВНА ЛОГІСТИКА ЯК ІНСТРУМЕНТ ПІДВИЩЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ МІЖНАРОДНИХ КОМПАНІЙ

Валентин ГЕТЬМАН, Ігор ПЕРЕХОДЮК

здобувачі магістерського рівня вищої освіти ОПП «Міжнародний менеджмент»

Науковий керівник – Т.О. Зінчук, д.е.н., професор

Вступ. Актуальність дослідження енергоефективної логістики в міжнародних компаніях зумовлена низкою глобальних економічних, екологічних, технологічних та регуляторних чинників, які трансформують підходи до управління операційною діяльністю у XXI столітті.

Результати дослідження. У першу чергу, зростання вартості енергоресурсів суттєво підвищило роль енергоощадних рішень у логістичних системах, оскільки енергоємність транспортування, складської діяльності та виробничо-логістичних процесів становить від 15% до 40% загальних операційних витрат міжнародних компаній. В умовах глобальної конкуренції навіть незначне скорочення енергоспоживання здатне забезпечити відчутну перевагу на ринку[3].

По-друге, швидке загострення кліматичної кризи та міжнародна політика щодо зменшення викидів CO₂ суттєво вплинули на логістичні операції транснаціональних корпорацій. Європейський Союз, США, Канада, Японія та інші країни посилюють екологічні вимоги для бізнесу, у тому числі для імпортерів і глобальних експортерів. Логістика стала сферою, яка підлягає прискіпливому контролю з боку міжнародних регуляторів, адже саме транспорт і складська інфраструктура генерують значну частину промислових викидів. У цьому контексті енергоефективність логістики перетворилася на необхідну умову доступу до ринків та дотримання нових екологічних стандартів.

По-третє, цифровізація та технологічні зміни докорінно переформатували логістичні системи. Поява IoT-пристроїв, сенсорних мереж, автоматизованих транспортних систем, систем GPS-моніторингу, алгоритмів оптимізації маршрутів, аналітики великих даних і цифрових двійників логістичних процесів відкрила новий рівень можливостей для скорочення енергоспоживання. Сучасна логістика дедалі частіше працює на основі даних, а енергоефективність стала одним із ключових показників ефективності таких рішень [4].

По-четверте, глобальні кризи останніх років – пандемія COVID-19, війна в Україні, перебої у постачаннях, енергетичні шоки та нестабільність світового ринку пального – продемонстрували вразливість традиційних логістичних моделей. Залежність від викопного палива, нестача альтернативних енерджі-рішень, недостатній рівень автоматизації та відсутність гнучких енергетичних стратегій призвели до масштабних операційних ризиків. В умовах криз енергоефективна логістика стала інструментом зміцнення стійкості та зниження витрат, що суттєво підвищило актуальність цього підходу.

По-п'яте, зростання уваги інвесторів до корпоративної соціальної відповідальності, ESG-стандартів та «зелених» інвестицій стимулює міжнародні компанії розробляти системні програми енергоменеджменту. Фінансові ринки дедалі частіше оцінюють компанії не лише з погляду прибутковості, а й з точки

зору екологічної відповідальності та ефективності їхньої логістичної діяльності. Відповідно, енергоефективна логістика стала фактором інвестиційної привабливості та індикатором зрілості корпоративного управління.

По-шосте, зміна споживчих пріоритетів і формування «зеленого попиту» також посилили значущість енергоощадних рішень у логістиці. Клієнти дедалі частіше обирають продукти з низьким вуглецевим слідом, а великі ритейлери вимагають від постачальників дотримання екологічних та енергоефективних стандартів транспортування. Таким чином, енергоефективна логістика стала ключовим елементом побудови довіри між міжнародними компаніями та споживачами.

По-сьоме, увага бізнесу до ризик-менеджменту та антикризового управління також визначила важливість енергетичної стійкості логістичних систем. Умови нестабільності, геополітичних викликів і коливань цін на енергоносії вимагають від компаній побудови логістики, здатної працювати ефективно навіть у кризових ситуаціях. Енергоефективність у цьому контексті стає інструментом зменшення операційних ризиків, підтримання безперебійності постачання та забезпечення гнучкості бізнес-моделей.

Енергоефективність стала однією з ключових характеристик сучасного глобального бізнесу, що визначає здатність компаній адаптуватися до динамічного конкурентного середовища, реагувати на кліматичні виклики та забезпечувати стійкість у довгостроковій перспективі. Для міжнародних компаній, які працюють у багатонаціональних ринкових умовах, енергоефективність є не лише економічною категорією, а й стратегічним інструментом позиціонування на світовій арені, формування репутації, підвищення вартості бренду та забезпечення відповідності глобальним ESG-стандартам. Логістика, як одна з найбільш енергомістких складових діяльності міжнародних підприємств, є платформою, на якій енергоефективність перетворюється з абстрактної концепції на реальний механізм конкурентної переваги.

Управління логістичними процесами традиційно пов'язане з високим рівнем споживання енергії, що зумовлено інтенсивним використанням транспорту, складської інфраструктури, інформаційних систем, холодильних установок, автоматизованих ліній та інших ресурсомістких елементів. Саме тому міжнародні компанії змушені активно впроваджувати енергоощадні технології, модернізувати логістичні системи та розробляти комплексні стратегії скорочення енергоспоживання, щоб відповідати вимогам сучасного ринку та забезпечувати високу операційну ефективність [1,2].

Енергоефективна логістика сьогодні перетворюється на окремий напрям корпоративного розвитку, який поєднує технологічні інновації, управлінські рішення, стратегічне планування, фінансові інструменти та екологічні підходи. Міжнародні компанії дедалі частіше сприймають енергетичну ефективність не як витратний елемент або екологічний обов'язок, а як інвестицію, що приносить пряму вигоду у вигляді оптимізації витрат, підвищення продуктивності,

поліпшення якості послуг, зміцнення глобальної стійкості ланцюгів постачання та розширення партнерських можливостей.

У цьому контексті логістика стає одним з найбільш перспективних майданчиків для впровадження «зелених» інновацій і генерації довгострокових економічних ефектів. Протягом останнього десятиліття глобальні корпорації активно впроваджують системи моніторингу енергоспоживання, цифрові платформи управління транспортом, електромобільні автопарки, інтелектуальні склади, автоматизовані логістичні хаби та рішення з використанням відновлюваної енергії. Це доводить, що енергоефективність перестала бути факультативною складовою корпоративної політики – вона стала фундаментальним чинником сталого розвитку та конкурентоспроможності [4].

Впровадження енергоефективних рішень потребує трансформації логістичних ланцюгів на всіх рівнях: стратегічному, тактичному та операційному. Для міжнародних компаній це означає необхідність перегляду політики постачання, вибору партнерів, стандартизації процесів, розвитку «зелених» ланцюгів поставок і розширення взаємодії з інфраструктурними операторами.

Поширеною практикою стало створення спеціального підрозділу енергоменеджменту в логістиці, який відповідає за контроль енерговитрат на всіх етапах руху товару – від виробництва до кінцевого споживача.

Зокрема, міжнародні компанії впроваджують:

- політику енергоефективного вибору перевізників;
- стандарти «зеленої логістики» у договорах;
- аудит логістичних операцій;
- звітність за міжнародними екостандартами (ISO 50001, GLEC Framework, ISO 14064);
- інтеграцію ESG-показників у систему оцінки постачальників.

У результаті формується логістична система, яка не лише знижує енергоспоживання, а й покращує репутацію компанії на глобальному ринку.

Зрештою, енергоефективна логістика формує потужну конкурентну перевагу міжнародних компаній. Вона дозволяє:

- знизити собівартість продукції та доставок;
- підвищити швидкість, надійність і якість логістичних процесів;
- відповідати міжнародним стандартам сталого розвитку;
- покращити імідж серед партнерів і споживачів;
- зміцнити позиції компанії в глобальних ланцюгах постачання.

Усі ці чинники формують сучасну бізнес-модель, в якій енергоефективність перестає бути лише технічним показником і перетворюється на стратегічний інструмент розвитку міжнародного бізнесу.

Висновки. Управління енергоефективністю в логістичних системах міжнародних компаній сьогодні стає одним із ключових чинників забезпечення їх конкурентоспроможності, фінансової стійкості та відповідності глобальним вимогам сталого розвитку. Проведений аналіз показує, що інтеграція

енергоефективних підходів у логістичну інфраструктуру дозволяє компаніям не лише знижувати операційні витрати, але й зменшувати екологічний слід, мінімізувати ризики коливань енергоресурсів та підвищувати репутаційну цінність на світових ринках.

Ефективні стратегії включають системну модернізацію транспортних та складських процесів, цифровізацію логістичних операцій, впровадження автоматизованих систем управління енергією, перехід на альтернативні джерела енергії та розвиток культури ресурсощадності в межах корпоративного середовища.

Список використаних джерел

1. Крикавський Є. В. Логістика: теорія та практика. Львів: ЛНУ ім. І. Франка, 2014. 502 с.
2. Гаврилюк Т. О. Міжнародна логістика: навчальний посібник. Київ: КНЕУ, 2017. 298 с.
3. Пономарьова Ю. В. Транспортна логістика. Харків: ХНЕУ ім. Кузнеця, 2018. 245 с.
4. Green supply chain management and energy efficiency: the role of organizational culture – J. Sarkis, C. Gonzalez-Trejo & Y. Dou (2023), *Sustainable Production and Consumption*, 40, 170–184.

ВПЛИВ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ НА ПОКАЗНИКИ ФІНАНСОВОЇ ЗВІТНОСТІ

Марина БІЛОГРИВА

здобувач бакалаврського рівня вищої освіти
спеціальності «Облік і оподаткування»

Науковий керівник – Н.М. Савченко, к.е.н., доцент

Вступ. Управлінські рішення є основним інструментом впливу керівництва на діяльність підприємства та його фінансові результати. В сучасних умовах швидкої мінливості ринкового середовища ефективність управління значною мірою визначається якістю обліково-аналітичної інформації, що відображається у фінансовій звітності. Показники балансу, звіту про фінансові результати, звіту про рух грошових коштів та звіту про власний капітал відображають наслідки рішень щодо інвестицій, фінансування, операційної діяльності та ризик-менеджменту. Система управління господарською діяльністю демонструє високу ефективність не лише тоді, коли керівництво підприємств, які приймають управлінські рішення та встановлюють форми контролю, і працівники, які беруть на себе відповідальність за виконання рішень, діють злагоджено, але й тоді, коли між рівнями управління (інституційним, управлінським та операційним) налагоджений зрозумілий і чіткий алгоритм взаємовідносин. Відсутність такого механізму між рівнями управління знижує управлінську ефективність усієї системи [1].

Таким чином, дослідження впливу управлінських рішень на фінансові показники звітних форм дозволяє оцінити їхню ефективність, визначити рівень фінансової стійкості та адаптивності підприємства, а також сформулювати науково обґрунтовані підходи до підвищення результативності управлінських процесів.

Результати дослідження. Фінансова звітність є одним із ключових інструментів оцінки діяльності підприємства, що відображає результати його господарської діяльності, фінансовий стан та рух грошових коштів. Водночас, показники фінансової звітності безпосередньо залежать від управлінських рішень, які формують стратегію, операційну діяльність і фінансову політику підприємства. Аналіз взаємозв'язку між управлінськими рішеннями та фінансовими результатами дозволяє підвищити ефективність управління, оптимізувати ресурси та забезпечити сталий розвиток організації. Роль рішення в управлінському процесі надзвичайно велика. Керувати – це значить вирішувати будь-яке завдання для досягнення певної мети. Рішення має універсальний характер, що витікає із специфіки людської діяльності, свідомої і цілеспрямованої [2].

Мала Н.Т. та Процик І.С. стверджують, що управлінське рішення – результат альтернативної формалізації економічних, соціально-психологічних, адміністративних методів менеджменту, на основі якого керуюча система організації безпосередньо впливає на керовану [4]. Сформувавшись у процесі вибору альтернативи, управлінське рішення є певним підсумком управлінської діяльності, результатом обмірковувань дій і намірів, висновків, обговорень, прогнозувань, спрямованих на реалізацію цілей управління [2].

Управлінське рішення – це вибір із набору альтернатив, спрямований на досягнення визначеної мети. Його наслідки відображаються у фінансовій звітності через зміну обсягів активів, зобов'язань, власного капіталу, доходів, витрат і грошових потоків.

Виділяють такі групи управлінських рішень:

1. стратегічні рішення, що визначають довгостроковий розвиток підприємства (інвестиційна політика, вибір напрямів діяльності, структура капіталу тощо);
2. тактичні рішення, спрямовані на реалізацію стратегії (вибір постачальників, технологій, цінової політики, асортиментної стратегії та т.п.);
3. оперативні рішення, пов'язані з поточною діяльністю (управління запасами, витратами, дебіторською заборгованістю, грошовими потоками) [5].

Кожна група рішень по-різному впливає на показники фінансової звітності, формуючи її структуру, динаміку та фінансові результати.

Вплив управлінських рішень на показники фінансової звітності передбачає:

1. вплив на баланс (Звіт про фінансовий стан): управлінські рішення змінюють структуру активів і пасивів підприємства. Наприклад, рішення про придбання обладнання збільшує необоротні активи і впливає на величину амортизації; стратегія розширення ринків збуту може збільшити дебіторську заборгованість; залучення кредитів змінює структуру зобов'язань і фінансових ризиків; політика управління запасами визначає рівень оборотного капіталу. Таким чином, баланс відображає наслідки управлінських рішень щодо інвестицій, фінансування та операційної діяльності;

2. вплив на Звіт про фінансові результати: рішення щодо ціноутворення, асортименту, оптимізації витрат, використання ресурсів та вибору технологій безпосередньо впливають на обсяг доходів, структуру та рівень витрат, маржинальний дохід, фінансовий результат до оподаткування, чистий прибуток. Наприклад, управлінське рішення про модернізацію виробництва може зменшити собівартість продукції, а отже, підвищити рентабельність;

3. вплив на Звіт про рух грошових коштів: рішення щодо інвестицій та фінансування формують грошові потоки від інвестиційної діяльності (купівля, продаж активів), грошові потоки від фінансової діяльності (залучення кредитів, виплата дивідендів). Оперативні рішення впливають на потоки від операційної діяльності, зокрема: зміна умов розрахунків з постачальниками та покупцями; політика управління запасами; планування витрат. Водночас, рентабельність може зростати при одночасному зниженні ліквідності, якщо управлінські рішення не враховують грошових наслідків.

Ефективність управлінських рішень залежить від якості інформаційного забезпечення. Його складовими є:

1. система фінансового обліку, яка забезпечує достовірність і повноту відображення господарських операцій;
2. управлінський облік - формує інформацію про витрати, центри відповідальності, рентабельність продуктів;

3. фінансовий аналіз, який оцінює фінансову стійкість, ділову активність, ліквідність та прибутковість;
4. бюджетування, яке дозволяє прогнозувати фінансові наслідки рішень;
5. система внутрішнього контролю, що мінімізує ризики спотворення фінансових показників.

Водночас, управлінські рішення можуть мати як позитивний, так і негативний вплив на фінансову звітність. Основні ризики:

- інвестиційні ризики (неповернення вкладених коштів);
- кредитні ризики (зростання вартості залученого капіталу);
- операційні ризики (нераціональні витрати, збої в постачанні);
- ринкові ризики (зміна попиту, цінової кон'юнктури);
- облікові ризики (помилки, суб'єктивність оцінок, недостовірність даних).

Невірно прийняте рішення може спричинити погіршення ліквідності, зростання боргового навантаження, зменшення прибутку або навіть загрозу банкрутства.

Висновки. Управлінські рішення становлять основу формування фінансових показників підприємства, визначаючи рівень його прибутковості, ліквідності, фінансової стійкості та ділової активності. Вплив таких рішень проявляється у структурі активів і пасивів, у формуванні доходів та витрат, у динаміці грошових потоків. Ефективність управлінських рішень значною мірою залежить від якості обліково-аналітичної інформації, системи контролю та здатності підприємства прогнозувати наслідки своїх дій. Удосконалення процесу прийняття управлінських рішень, впровадження сучасних методів аналізу та цифрових технологій є ключовими чинниками підвищення прозорості та достовірності фінансової звітності, а також забезпечення стабільного розвитку підприємства.

Список використаних джерел

1. Бондар А. І. Сутність та шляхи підвищення ефективності фінансової діяльності підприємства. *Сучасні проблеми економіки і підприємництва*. 2017. № 19. С 198-204
2. Калинчук С. В., Новак-Мазепа Х. О. Менеджмент та лідерство у медсестринстві. Конспект лекцій : навч. посіб. КЗВО «Волинський медичний інститут». Луцьк, 2021. 89 с
3. Лазеба Є. С. Основні функції управління підприємством. URL: <http://www.pdaa.edu.ua/sites/default/files/nppdaa/4.3/81.pdf>
4. Мала Н. Т., Процик І. С. Мистецтво прийняття управлінського рішення. *Науковий вісник НЛТУ України*. 2010. Вип. 20.14. С. 345-351.
5. Методи прийняття управлінських рішень. Конспект лекцій з навчальної дисципліни. Дніпро: Дніпропетровський державний університет внутрішніх справ, 2019. 67с.

ФІНАНСОВА СТІЙКІСТЬ ТЕРИТОРІАЛЬНИХ ГРОМАД: МЕХАНІЗМИ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ

Микола НОВІЧЕНКО

здобувач магістерського рівня вищої освіти
спеціальності «Публічне управління і адміністрування»
Науковий керівник – В.П. Якобчук, к.е.н, професор

Вступ. Тема фінансової стійкості територіальних громад є однією з ключових у сфері сучасного публічного управління, оскільки від фінансової автономії та здатності громад формувати достатню ресурсну базу залежить успішність децентралізації загалом. У контексті воєнних загроз, руйнування інфраструктури, вимушеної міграції населення та падіння економічної активності громади стикаються з безпрецедентними викликами, які підривають їх фінансову спроможність. Тому вивчення механізмів управління фінансовою стійкістю дозволяє визначити інструменти адаптації, стабілізації та розвитку в умовах невизначеності.

Результати дослідження. Фінансова стійкість територіальних громад у сучасних умовах є одним із основних чинників ефективного функціонування місцевого самоврядування та забезпечення сталого соціально-економічного розвитку регіонів. Процеси децентралізації, що активно впроваджуються в Україні з 2014 року, докорінно змінили роль громад у фінансовій системі держави, надавши їм значно ширші повноваження та відповідальність у сфері ресурсного забезпечення, бюджетного планування та реалізації місцевих політик. В умовах воєнних викликів, економічної турбулентності та структурних трансформацій питання зміцнення фінансової стійкості набуває особливої актуальності, адже саме громади є найближчою до населення ланкою влади та виконують критично важливі функції під час кризи.

Фінансова стійкість визначає здатність громади забезпечувати стабільне надходження фінансових ресурсів, ефективно їх розподіляти, виконувати бюджетні зобов'язання, інвестувати у розвиток та адаптуватися до зовнішніх шоків. Вона є інтегральним показником адміністративної спроможності, стратегічної прозорості та відповідальності місцевої влади, а також рівнем довіри громади до управлінських рішень і потенціалом розвитку.

Фінансова стійкість територіальних громад формується під впливом великої кількості факторів, серед яких ключовими є структура місцевої економіки, податкова база, рівень зайнятості населення, ефективність роботи органів місцевого самоврядування, якість бюджетного менеджменту та здатність залучати додаткові ресурси. Одним із головних елементів є спроможність громади забезпечувати достатній рівень дохідної частини бюджету. З ресурсу власних надходжень громади фінансують ключові сфери життєдіяльності: освіту, охорону здоров'я, інфраструктуру, соціальний захист, безпеку та розвиток.

Сучасні механізми управління фінансовою стійкістю передбачають використання декількох ключових підходів. Першим є зміцнення податкової автономії за рахунок ефективного адміністрування місцевих податків і зборів.

Важливу роль відіграє потенціал податку на майно, туристичного збору, земельного податку та єдиного податку. Громади, які мають потужну економічну базу та якісно управляють податковими процесами, демонструють вищий рівень стабільності. Другий підхід полягає в оптимізації видатків через впровадження програмно-цільового методу, аналізу ефективності бюджетних програм та використання інструментів стратегічного бюджетування. Третім елементом є диверсифікація ресурсних потоків і залучення інвестицій – як внутрішніх, так і зовнішніх. Громади, які володіють інвестиційною стратегією, здатні створювати конкурентні переваги в регіональному розвитку.

Важливою складовою механізмів фінансової стійкості є розвиток партнерств та міжмуніципальної співпраці, що дозволяє зменшувати витрати, підвищувати ефективність надання публічних послуг та реалізовувати масштабні проєкти. Особливої ваги набуває також цифровізація фінансових процесів, включаючи електронні сервіси, автоматизовані системи управління бюджетом та аналітичні інструменти, які забезпечують доступ до актуальних даних та підвищують прозорість прийняття рішень.

Не менш важливою є роль людського капіталу. Професійний рівень працівників фінансових підрозділів органів місцевого самоврядування значною мірою визначає якість бюджетного процесу, ефективність прогнозування, розробки інноваційних підходів до управління ресурсами. Тому одним із механізмів підвищення фінансової стійкості є інституційна спроможність громад, розвиток компетентностей службовців та впровадження принципів належного врядування.

Аналіз сучасного стану фінансової стійкості територіальних громад України свідчить про нерівномірність розвитку та значні відмінності у структурі доходів, рівні бюджетного навантаження та потенціалі економічної активності. Потужні громади з розвиненим бізнесом, транспортною інфраструктурою та високою кількістю населення мають значно ширші можливості для формування доходів, ніж малі та сільські громади. У результаті формується дисбаланс, який може посилюватися за умов кризи.

Проблемним питанням залишається залежність багатьох громад від трансфертів державного бюджету. Надмірна дотаційність знижує гнучкість фінансової системи громади, обмежує її здатність до інвестування та робить вразливою до зовнішніх змін. Водночас наявність правильно вибудованих механізмів управління дозволяє навіть дотаційним громадам поступово підвищувати власну спроможність.

Аналіз також демонструє, що громади, які активно розробляють та реалізують стратегічні плани розвитку, демонструють вищий рівень фінансової стійкості. Це пов'язано з тим, що такі громади ефективніше використовують ресурси, залучають фінансування через гранти та програми міжнародної допомоги, покращують інвестиційний клімат. Крім того, громади, що впроваджують практики енергоефективності, цифровізації та інноваційного менеджменту, знижують свої витрати і тим самим зміцнюють бюджетну позицію.

Серед актуальних загроз фінансовій стійкості територіальних громад варто виокремити демографічні виклики, зростання витрат на соціальну сферу, військові ризики, руйнування інфраструктури, зниження податкових надходжень та труднощі з виконанням капітальних програм. Тому механізми управління фінансовими ризиками мають враховувати як поточні, так і стратегічні виклики.

Висновки. Фінансова стійкість територіальних громад є ключовою передумовою забезпечення сталого розвитку, соціальної стабільності та ефективного публічного управління. Сучасні умови вимагають від громад гнучких, інноваційних і стратегічно обґрунтованих рішень, спрямованих на зміцнення фінансової автономії, оптимізацію бюджетних процесів, диверсифікацію джерел доходів та залучення інвестицій.

Доцільним є подальший розвиток податкової бази громад, удосконалення системи адміністрування місцевих податків, активне використання цифрових інструментів, прозорих бюджетних процедур та програмно-цільового планування. Важливо приділяти увагу підвищенню кваліфікації працівників, розбудові партнерств, стимулюванню економічної активності та ефективному використанню потенціалу міжнародної технічної допомоги.

У перспективі необхідно створювати механізми підтримки економічно слабких громад, удосконалювати міжбюджетні відносини, розширювати інструменти місцевого запозичення та впроваджувати нові фінансові моделі для реалізації проєктів розвитку. Лише комплексний, системний та стратегічно орієнтований підхід здатен гарантувати стійкість громад в умовах зростаючих викликів.

Список використаних джерел

1. Бондаренко А. Управління комунікацією змін в контексті децентралізації (на прикладі проєкту DESPRO): автореферат А. Бондаренко. Львів, 2018. 88 с. URL: <https://hdl.handle.net/20.500.14570/1361>.
2. DESPRO – Швейцарсько-український проєкт «Підтримка децентралізації в Україні» (DESPRO). Успішна територіальна громада : посібник. Київ; DESPRO, 2018. URL: <https://despro.org.ua/library/>.
3. Хохуляк О. Удосконалення інструментарію стратегічного планування сталого розвитку територіальних громад. *Економіка і регіон*, 2022. URL: <https://journals.nupp.edu.ua/eir/article/view/2789>.
4. Терещенко Н. М. Електронне врядування: навчально-методичні матеріали. Київський столичний ун-т ім. Б. Грінченка, 2020. – URL: <https://elibrary.kubg.edu.ua/id/eprint/31790/>.

ТЕОРЕТИКО-ПРАКТИЧНІ ПІДХОДИ ДО РОЗУМІННЯ РЕПУТАЦІЇ РЕГІОНУ В СИСТЕМІ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ*Юлія ЧЕРНИШ*

*здобувач магістерського рівня вищої освіти
спеціальності «Публічне управління і адміністрування»
Науковий керівник – Н.В. Дацій, д.держ.упр, професор*

Вступ. У сучасних умовах глобалізації та зростання конкуренції між територіями за інвестиції, трудові ресурси, туристичні потоки та політичну підтримку посилюється значення нематеріальних активів, одним із яких є репутація регіону. Це поняття поступово інтегрується у сферу публічного управління, регіонального розвитку та територіального маркетингу, однак його трактування залишається багатограним і складним.

Результати дослідження. Репутація регіону – «це суспільна думка про нього, яка формується на основі його природних особливостей, економіки, історії та соціального складу» [2]. Це сукупність уявлень про його якість, надійність та привабливість, що впливає на ставлення інших до нього та його розвиток. Наприклад, регіон з позитивною репутацією може бути привабливим для туристів, інвесторів чи нових мешканців, тоді як регіон з негативною репутацією може зіткнутися з проблемами.

Репутація регіону – це сукупність цінностей, думок та уявлень про нього, які формуються в суспільстві з часом на основі фактів, особистого досвіду та взаємодії [10]. Це громадська оцінка, яка впливає на ставлення людей до регіону, його надійності та привабливості [4].

Динамічний процес – репутація не є статичною, вона змінюється з часом залежно від подій, діяльності та взаємодії з регіоном.

Репутація формується на основі як об'єктивних фактів (наприклад, економічних показників), так і суб'єктивних вражень (особистий досвід, взаємодія з жителями).

Позитивна репутація може залучати інвестиції, туристів та таланти, тоді як негативна може призвести до недовіри та відштовхувати партнерів.

Ключові аспекти репутації регіону узагальнено на рис. 1.

В науковій літературі існують різні підходи до визначення репутації регіону:

1. Комунікаційний підхід. Представники цього напрямку [7] (С. Анхольт, Г. Почепцов) розглядають репутацію як результат комунікації та інформаційного впливу. Репутація регіону формується на основі публічного дискурсу, ЗМІ, міжнародного іміджу, символів і наративів.

2. Маркетинговий підхід. Ф. Котлер, Д. Хайдер [12] трактують репутацію як частину бренду регіону, яка відображає його конкурентоспроможність і рівень довіри з боку цільових аудиторій. Репутація у цьому контексті – результат сприйняття якості «продукту території»: економічних можливостей, умов життя, послуг, інноваційності.

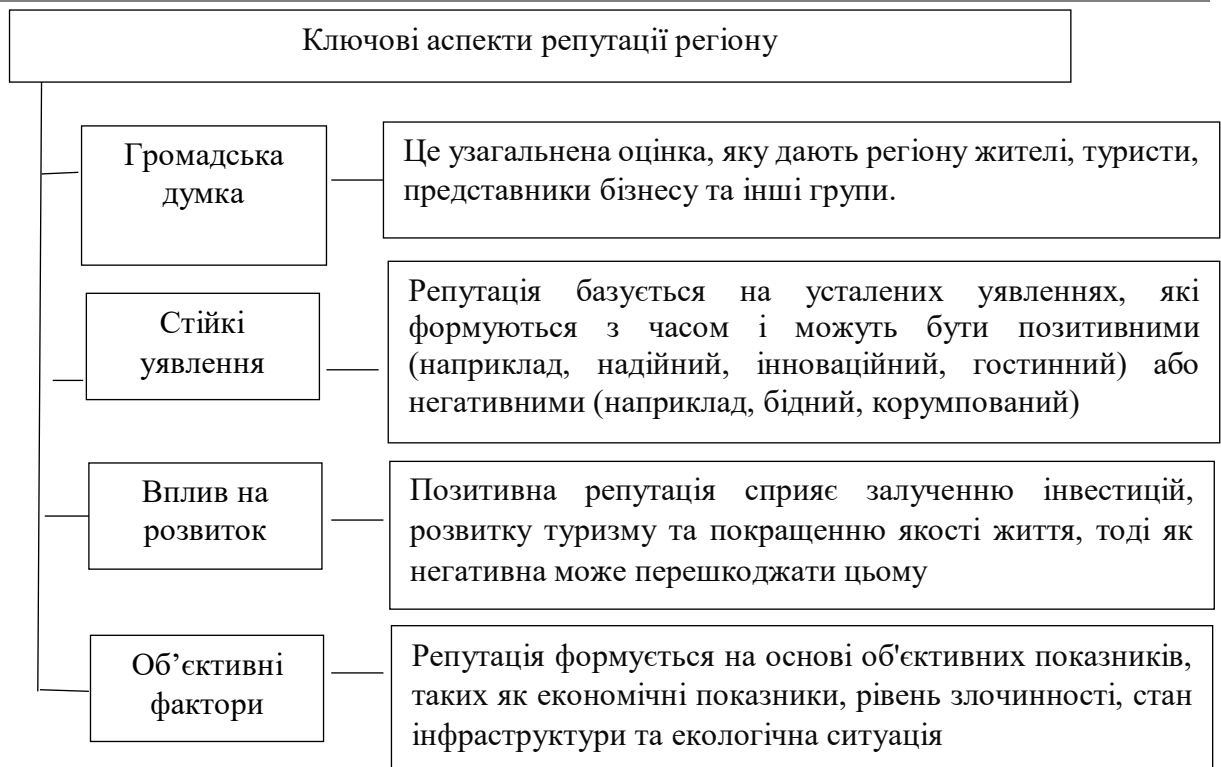


Рис. 1. Ключові аспекти репутації регіону

Джерело: [9]

3. Соціально-економічний підхід. На думку І. Патрушевої, О. Бабенка [1], репутація регіону формується під впливом об'єктивних показників розвитку: рівня зайнятості, Валовий регіональний продукт на душу населення, інноваційного потенціалу, якості освіти, інфраструктури та безпеки.

З урахуванням аналізу наукових підходів репутацію регіону можна визначити як стійку оцінку регіону внутрішніми та зовнішніми стейкхолдерами, що формується на основі попереднього досвіду взаємодії, рівня довіри до інституцій, економічних результатів, якості життя та інформаційного образу території.

Уміння створювати міцний бренд важливо не лише для бізнесу, але й для регіонів. Виявлення привабливих особливостей, які могли б стати «візитною картою» міста або країни, дозволяє їм виділитися із загальної маси, залучити додаткові ресурси до розвитку та створити привабливі умови для ведення бізнесу. Провідні експерти Роберт Гаверс, Джерард ван Кекен та Ерік вант Клостер [6] визначили п'ять головних принципів успішного брендингу регіонів:

1. Пошук відмінних рис. На початковому етапі створення бренду регіону необхідно виділити його сильні відмінні риси, які могли б стати конкурентними перевагами. Потім слід визначити базові цінності бренду і його обіцянки.

2. Визначення автентичності. Далі важливо визначити ключові характеристики бренду регіону, розбіжності між його реальним і бажаним сприйняттям, заплановану активність та її учасників.

3. Створення незабутніх вражень. Позитивні враження, пов'язані з образом певного регіону, часто змушують людей замислитися про його повторне

відвідування, переїзд на постійне місце проживання та інвестування в регіональні проекти. Забезпечити гостям країни або міста незабутні відчуття – завдання місцевої влади та інших учасників їхнього системного брендингу.

4. Забезпечення кооперації. Досягнення бажаних результатів брендингу регіону можливе лише за умови тісної взаємодії між різними суб'єктами – місцевою владою, представниками бізнесу, громадськими активістами та іншими цільовими групами (інвесторами, туристичними агентствами, мас-медіа тощо).

5. Створення захоплюючої стратегії. Яскравий слоган, що запам'ятовується, логотип і активний план просування регіону повинні бути підкріплені захоплюючою стратегією. Сьогодні, в епоху економіки вражень, цей фактор відіграє ключову роль. Усі зацікавлені сторони повинні щиро підтримувати запропоновану логіку розвитку й докладати всіх зусиль для її втілення.

У практиці публічного управління поняття «репутація регіону» набуває прикладного характеру, оскільки вона розглядається безпосередньо як інструмент [3; 8]: залучення інвестицій; підвищення конкурентоспроможності регіону; привабливості для населення і бізнесу; формування позитивного іміджу органів влади; розвитку міжрегіонального і міжнародного співробітництва.

Проте, органи влади застосовують концепцію репутаційного менеджменту регіону, який включає [5]: моніторинг репутаційних ризиків; управління медійним образом території; побудову бренду регіону; розвиток публічної дипломатії і відкритого врядування.

Поняття іміджу та репутації регіону є взаємопов'язаними, однак вони відображають різні аспекти сприйняття території як у внутрішньому середовищі (мешканцями, бізнесом), так і на зовнішньому рівні (інвесторами, туристами, партнерами). Розуміння особливостей цих категорій має важливе значення для системи публічного управління та стратегічного розвитку території.

Так, імідж регіону – це сформоване в суспільній свідомості, часто поверхневе, короткострокове враження або образ регіону, який створюється через рекламу, маркетингові заходи чи окремі інформаційні повідомлення. Імідж може бути досить гнучким і швидко змінюватися. Водночас, репутація регіону – це більш стійке, довготривале і комплексне сприйняття регіону, яке базується на реальному досвіді, фактичних досягненнях і стабільності його розвитку. Репутація формується поступово, через тривалу взаємодію з різними стейкхолдерами і відображає довіру та авторитет регіону.

Відмінність між «іміджем» та «репутацією» регіону узагальнена в табл. 1.

Таблиця 1

Відмінність між «іміджем» та «репутацією» регіону

Категорія	Імідж регіону	Репутація регіону
Характеристика	Створений образ	Реальна оцінка
Тривалість	Змінюється швидко	Тривала, стійка
Основний вплив	PR, комунікації	Дії, результати, якість управління
Суб'єкти оцінки	Переважно зовнішні	Внутрішні та зовнішні
Рівень довіри	Залежить від переконливості	Ґрунтується на досвіді

Джерело: узагальнено автором за [11]

Поняття «репутація регіону» є міждисциплінарним і поєднує економічний, соціальний, управлінський та комунікаційний аспекти. Воно відображає результативність регіонального розвитку і якість механізмів публічного управління. У сучасних умовах репутація стає стратегічним ресурсом територій і ключовим фактором їхньої глобальної конкурентоспроможності.

Висновки. Отже, репутація регіону – це цілісна громадська думка, яка формується з плином часу і базується на досвіді взаємодії, фактах, особистих уявленнях та цінностях. Вона включає в себе сприйняття регіону як надійної, авторитетної та привабливої території або, навпаки, такої, що викликає недовіру чи засудження. Позитивна репутація впливає на ставлення суспільства, партнерів та інвесторів.

Список використаних джерел

1. Бабенко К. Є., Дячек О. Ю. Методичний підхід щодо визначення впливу факторів на підвищення конкурентоспроможності території. URL: <https://surl.li/nywsvg>
2. Газуда С.М. Теоретичні підходи до трактування категорії «брендинг регіонів». URL: <https://surl.li/gswjcw>
3. Зінченко О.А. Формування позитивного потенціалу іміджу регіонів України: теорія, методологія, практика: монографія. Черкаси: Видавець Пономаренко Р.В., 2018. 456 с.
4. Механізми управління розвитком територій: зб. наукових праць. Житомир: Поліський національний університет, 2024. 420 с.
5. Налутка П., Мищишин Р. Управління репутаційними ризиками організацій за кризових умов: особливості та перспективи. *Економіка та суспільство*. 2023. (50).
6. П'ять принципів брендингу регіону. URL: <https://reputationcapital.blog/2021/04/p-iat-pryntsyv-brendynhu-rehionu/?lang=uk>
7. Почепцов Г.Г. Паблік рилейшнз : навч. посіб. 3-тє вид., випр. і доп. Київ : Знання, 2006. 327 с. 17. Почепцов Г.Г., ЧукУт С.А. Інформаційна політика : навч. посіб. 2–ге вид. Київ : Знання, 2008. 663 с.
8. Петровська С. А. Оцінки інвестиційної привабливості регіону: порівняльний пофакторний аналіз. URL: <https://surl.li/qwn gay>
9. Присяжнюк, О. Чинники формування репутації міст в Україні: соціологічний аналіз. *Науково-теоретичний альманах Грани*. 2025. 28(5). С. 38-42.
10. Шавкун І. Г., Дибчинська Я. С. Управління кар'єрою та репутацією : курс лекцій для здобувачів ступеня вищої освіти магістра спеціальності «Менеджмент» освітньо-професійної програми «Менеджмент організацій і адміністрування». Запоріжжя : ЗНУ, 2022. 124 с.
11. Шкробот М.В. Репутаційний капітал в логістиці. Навчально–методичний комплекс дисципліни Навчальний посібник. URL: <https://surl.li/jfsipu>
12. Kotler, P., Haider, D., Rein, I. J. (1993). Marketing places attracting investment, industry, and tourism to cities, states and nations.

ФОРМУВАННЯ КОНКУРЕНТНОЇ СТРАТЕГІЇ ПІДПРИЄМНИЦЬКИХ СТРУКТУР

Аліна БОНДАРЧУК

здобувач магістерського рівня вищої освіти
спеціальності «Менеджмент»

Науковий керівник – Т.В. Швець, к.е.н., доцент

Вступ. У сучасних умовах динамічного розвитку ринкового середовища та зростаючого рівня невизначеності формування ефективної конкурентної стратегії набуває ключового значення для підприємницьких структур. Конкурентоспроможність підприємства дедалі більше залежить від здатності своєчасно реагувати на зміни зовнішнього середовища, використовувати внутрішні ресурси та компетенції, а також впроваджувати інноваційні підходи до організації бізнес-процесів. Саме стратегічні рішення визначають можливості підприємства забезпечувати стійкі конкурентні переваги, адаптуватися до викликів ринку та досягати довгострокових цілей розвитку. У цьому контексті вивчення теоретичних аспектів сутності та особливості імплементації конкурентної стратегії бізнес-компаній є актуальним і потребує подальшого дослідження.

Результати дослідження. В умовах турбулентності та гібридних ризиків ключовим елементом стратегії стає забезпечення організаційної стійкості. Це вимагає від бізнесових структур не просто адаптації, але й здатності швидко відновлюватися, змінюючи операційні моделі під впливом непередбачуваних чинників. Конкурентна перевага дедалі більше зміщується від традиційних факторів (ціна, якість) до швидкості прийняття стратегічних рішень та гнучкості ланцюгів постачання. Таким чином, стратегія повинна бути спрямована на диверсифікацію ризиків та створення високої маневреності внутрішніх ресурсів.

Актуалізація стратегії також неможлива без інтеграції ESG-принципів (екологічна, соціальна та управлінська відповідальність) як нецінових факторів конкурентоспроможності. Споживачі та інвестори все частіше віддають перевагу тим підприємствам, стратегії яких відповідають цілям сталого розвитку. Формування конкурентної стратегії таких організацій має включати звітність про вплив на навколишнє середовище та громаду, що підвищує довіру стейкхолдерів та відкриває доступ до «зеленого» фінансування. В такому контексті стратегічне управління орієнтоване на забезпечення балансу між економічною ефективністю та соціальною легітимністю.

Дослідження свідчать, що формування конкурентної стратегії підприємницьких структур базується на комплексному аналізі зовнішнього середовища та внутрішнього потенціалу підприємства. Українські науковці підкреслюють важливість поєднання класичних підходів стратегічного менеджменту з інноваційними та цифровими інструментами, що посилюють конкурентні переваги. Встановлено, що ефективна стратегія повинна враховувати рівень конкуренції, інноваційну активність, фінансові можливості підприємства та потреби споживачів. Успішна реалізація конкурентної стратегії неможлива без системного контролінгу, оцінювання результатів і гнучкого коригування управлінських рішень відповідно до змін ринкового середовища.

В умовах перманентних ризиків і цифрової трансформації, особливої актуальності

набуває теоретичне розуміння сутності конкурентної стратегії. Оскільки наукова думка пропонує безліч поглядів на цю концепцію, доцільно систематизувати ключові теоретичні підходи, на яких ґрунтується формування сучасної конкурентної стратегії підприємницьких структур.

Таблиця 1

Теоретичні підходи до визначення поняття «конкурентної стратегії»

Підхід	Сутнісна характеристика	Науковці
Ресурсний	Спосіб ефективного використання унікальних ресурсів, компетенцій та здібностей підприємства, що забезпечують стійкі переваги	С. Покропивний [4]
Маркетинговий	Стратегія спрямована на створення цінності для споживача, оптимальний вибір ринкової ніші та формування привабливої позиції бренду	Ф. Котлер [7], Т. Примаць [3]
Позиційний	Вибір позиції на ринку через лідерство у витратах, диференціацію або фокусування	М. Портер [6], Т. Примаць [5]
Інноваційний	Стратегія формується на основі інновацій, технологічних змін і цифровізації, що дозволяє створювати нову цінність та підвищувати конкурентоспроможність	Й. Шумпетер [8], О. Амоша [2]
Процесний	Конкурентна стратегія розглядається як циклічний процес аналізу, планування, реалізації та контролю, спрямований на досягнення стратегічних цілей	І. Ансофф [1], О. Дикань [3]

Джерело: власні дослідження

Висновки. Формування конкурентної стратегії є важливим елементом забезпечення ефективності та стійкого розвитку підприємницьких структур. Вона дає можливість визначити ключові конкурентні переваги та оптимальні шляхи їх реалізації на ринку. Процес розроблення стратегії ґрунтується на аналізі зовнішнього середовища, внутрішнього потенціалу підприємства та виборі відповідної моделі конкуренції. Ефективна стратегія повинна бути гнучкою, інноваційною та зорієнтованою на потреби споживачів. У результаті правильно сформована конкурентна стратегія забезпечує зростання конкурентоспроможності та довгостроковий успіх підприємства.

Список використаних джерел

1. Ansoff H. I. Checklist for Competitive and Competence Profiles. Corporate Strategy, New York: McGraw-Hill, 1965. p. 400.
2. Амоша О.І., Амітан В.І. Інноваційний розвиток підприємств в умовах модернізації економіки. Донецьк: ІЕП НАН України, 2018. 280 с.
3. Дикань О.В. Стратегічне управління конкурентоспроможністю підприємства. Х.: ХНЕУ ім. Кузнеця, 2020. 240 с.
4. Покропивний С. Ф. Підприємство: стратегія, організація, ефективність. К.: КНЕУ, 2019. 472 с.
5. Примаць Т. О. Маркетингові стратегії підприємств. К.: Центр учбової літератури, 2018. 368 с.
6. Портер М. Конкурентна стратегія. Техніки аналізу галузей і конкурентів. пер. з англ. Н. Кошманенко. Київ : Наш форма, 2020. 424 с.
7. Kotler P. Principles Of Marketing URL: <https://www.parteneriatefinantari.ro/wp-content/uploads/2023/12/10.-Philip-Kotler-Principles-Of-Marketing.pdf>.
8. Schumpeter J. The theory of economic development: a study of profits, capital, credit, interest and the business cycle. Harvard University Press, 1934. URL: <https://lnk.ua/pVJqZ7MeP>

ЕФЕКТИВНІСТЬ УПРАВЛІННЯ РЕСУРСАМИ ЯК КЛЮЧОВИЙ ДРАЙВЕР РОЗВИТКУ МІЖНАРОДНИХ КОМПАНІЙ У ЦИФРОВУ ЕПОХУ

Максим КОЛЕСНИК, Володимир ТЕМНЕНКО

*здобувачі магістерського рівня вищої освіти
спеціальності «Менеджмент»*

Науковий керівник – Т.О. Зінчук, д.е.н., професор

Вступ. У сучасній глобальній економіці, яка переживає стрімкі трансформації під впливом цифровізації, зростання міжнародної конкуренції та необхідності забезпечення стійкого розвитку, ефективність управління ресурсами перетворюється на один із найважливіших факторів довгострокового успіху міжнародних компаній. Міжнародний бізнес більше не може покладатися виключно на масштаб, бренд чи доступ до фінансових ресурсів, оскільки реальна конкурентоспроможність формується на основі здатності компаній адаптивно, гнучко та технологічно оптимізувати всі види ресурсів – матеріальних, фінансових, людських, інформаційних, інтелектуальних та енергетичних. У цифрову епоху управління ресурсами набуває зовсім іншого змісту, оскільки саме технології й дані забезпечують високу точність планування, прогнозування та контролю, створюючи безпрецедентні можливості для підвищення ефективності та формування нових моделей розвитку [1].

Міжнародні компанії функціонують у складному середовищі, де невизначеність, геополітичні ризики, енергетичні кризи, зміни споживчої поведінки та підвищення вимог до екологічної відповідальності вимагають активного впровадження інноваційних підходів до управління ресурсним потенціалом. Управління ресурсами перестає бути суто операційним процесом і перетворюється на стратегічний компонент корпоративного розвитку, який визначає масштаб, динаміку та конкурентну позицію компаній на світовому ринку. У цьому контексті поєднання ресурсної ефективності та стратегії розвитку стає беззаперечним пріоритетом для глобальних корпорацій, оскільки здатність робити більше з меншими витратами відкриває можливості для інвестування у нові ринки, інновації та стійкі бізнес-моделі.

Результати дослідження. У цифрову епоху управління ресурсами у міжнародних компаніях базується на інтеграції стратегічних, операційних та технологічних моделей, які дозволяють оптимізувати структуру витрат, підвищувати продуктивність, прискорювати інноваційні процеси та забезпечувати стійкий розвиток. Одним із найважливіших ресурсів стають дані, оскільки саме вони дозволяють формувати нові бізнес-моделі, прогнозувати зміни на ринку, мати точнішу картину використання виробничих потужностей, оцінювати ефективність управління персоналом і забезпечувати контроль над матеріальними та фінансовими потоками. Компанії, які можуть ефективно збирати, накопичувати, аналізувати та використовувати дані, отримують значні конкурентні переваги, оскільки стають більш адаптивними та здатними швидко реагувати на зовнішні виклики [2].

Управління матеріальними ресурсами трансформується під впливом автоматизації та індустрії 4.0. У міжнародних виробничих компаніях все ширше використовуються роботизовані лінії, автоматичні системи контролю якості, цифрові моделі прогнозування технічного стану обладнання та системи управління виробництвом, які забезпечують мінімізацію втрат, зниження браку та підвищення швидкості обробки замовлень. Ресурсна ефективність у цьому контексті пов'язана із здатністю інтегрувати цифрові інструменти у традиційні процеси. Такий підхід дозволяє компаніям підвищити гнучкість виробництва та зменшити витрати на обслуговування обладнання.

Людські ресурси стають критично важливими в умовах цифровізації, оскільки технології та інновації потребують висококваліфікованих спеціалістів, здатних працювати із сучасними системами, генерувати нові рішення та підтримувати складні виробничі та управлінські процеси. Управління людськими ресурсами у міжнародних компаніях охоплює формування інноваційної корпоративної культури, розвиток компетенцій персоналу, створення умов для творчості та професійного зростання, інтеграцію цифрових інструментів у HR-процеси, застосування аналітики для прогнозування потенціалу працівників та підвищення мотивації. Ефективність управління персоналом визначає здатність компанії до адаптації, розвитку та чутливості до потреб ринку.

Фінансові ресурси у міжнародних компаніях потребують нового підходу, де цифрові фінансові технології, автоматизація, електронний документообіг, хмарні бухгалтерські системи та скоординовані моделі управління фінансовими потоками дозволяють підвищити прозорість, зменшити фінансові ризики, прискорити обіг капіталу та забезпечити точніше стратегічне планування. Фінансова ефективність стає основою розвитку, оскільки грамотне управління капіталом дозволяє компаніям інвестувати у нові ринки, модернізацію, інноваційні проекти та диверсифікацію діяльності.

Інформаційні ресурси та інтелектуальний капітал формують основу конкурентної переваги міжнародних компаній, оскільки в умовах глобальної цифрової економіки здатність генерувати нові знання та перетворювати їх у комерційні інновації стає фундаментальним блоком розвитку. Технології штучного інтелекту, цифрові платформи, корпоративні бази знань, аналітика даних та автоматизація управління документами значно підвищують ефективність внутрішніх процесів та підтримують розширення бізнесу на нових ринках.

Енергетичні ресурси також стають дедалі важливішими у діяльності міжнародних компаній. Зростання вартості енергоресурсів, кліматичні зміни та нові екологічні вимоги стимулюють компанії переходити до енергоефективних технологій, впроваджувати системи енергоменеджменту, модернізувати виробництва та застосовувати відновлювані джерела енергії. Ефективність енергоспоживання безпосередньо впливає на фінансові результати компаній, їхню конкурентоспроможність та репутацію на міжнародному ринку [3].

Висновки. Управління ресурсами стає фундаментальним чинником розвитку міжнародних компаній у цифрову епоху. Для забезпечення стійкого розвитку пропонується інтегрувати технології штучного інтелекту та аналітичні системи у процеси управління ресурсами; цифровізувати фінансові потоки та виробничі процеси; посилювати інвестиції в розвиток персоналу та формування інноваційної корпоративної культури; модернізувати енергетичні системи та підвищувати енергоефективність; диверсифікувати види ресурсів і створювати інтегровані моделі стратегічного розвитку, що поєднують ефективність, інновації та стійкість.

Список використаних джерел

1. Коваленко М.В., Вовк І.М. Формування організаційно-економічного механізму управління стратегічним розвитком підприємства. *Економіка і суспільство*. 2019. № 20. С. 255–261.
2. Хвостіна І.М. Механізм управління розвитком підприємства. *Інвестиції: практика та досвід*. 2015. № 1. С. 30–33.
3. Kasych A., Vochozka M. Teoretikal and methodical principles of managing of managing enterprise sustainable development. *Маркетинг і менеджмент інновацій*. 2017. № 2. URL: <https://surl.li/udktqp>

АНТИКРИЗОВІ ІННОВАЦІЙНІ СТРАТЕГІЇ ФІНАНСОВОГО УПРАВЛІННЯ

*Олександр БОЖУК, Олександр АФАНАСЬЄВ
здобувачі магістерського рівня вищої освіти
спеціальності «Менеджмент»*

Науковий керівник – О.А. Опалов, к.е.н., доцент

Вступ. У сучасних умовах глобальної економіки підприємства стикаються з численними ризиками: коливанням валютних курсів, фінансовими кризами, непередбачуваними змінами в попиті, геополітичними потрясіннями та швидкими технологічними трансформаціями. У цих умовах традиційні методи фінансового управління не завжди забезпечують достатню стійкість та гнучкість. Тому підприємства все частіше звертаються до інноваційних стратегій фінансового управління, які дозволяють ефективно розподіляти ресурси, оптимізувати витрати, зменшувати ризики і підтримувати ліквідність навіть у кризові періоди.

Результати дослідження. Потреба в антикризових інноваційних фінансових стратегіях зростає у зв'язку з глобалізацією бізнесу та збільшенням складності фінансових систем. Економічні потрясіння останніх років – пандемія COVID-19, валютна волатильність, енергетичні кризи та геополітичні конфлікти – продемонстрували, що компанії без адаптивних та інноваційних фінансових рішень ризикують зазнати значних втрат [1].

Інноваційне фінансове управління дозволяє підприємствам:

- швидко реагувати на зовнішні та внутрішні загрози;
- зменшувати фінансові ризики та підтримувати ліквідність;
- інтегрувати нові цифрові технології та аналітичні системи;
- забезпечувати довгострокову стійкість і конкурентні переваги;
- дотримуватися принципів соціальної та екологічної відповідальності.

Сучасні компанії активно впроваджують цифрові платформи для управління фінансами. Це включає автоматизацію бухгалтерського обліку, електронний документообіг, використання ERP-систем для інтеграції фінансових даних, а також застосування платформ для управління грошовими потоками у реальному часі.

Цифровізація дозволяє зменшити людський фактор, підвищити точність фінансових розрахунків і оперативно виявляти відхилення, що є критично важливим під час кризових ситуацій. Завдяки цифровим інструментам компанії можуть швидше приймати рішення щодо скорочення витрат, перерозподілу ресурсів та оптимізації фінансових потоків [2].

Використання великих даних і прогностичних моделей дозволяє компаніям оцінювати фінансові ризики і моделювати наслідки різних сценаріїв. Аналітика дозволяє прогнозувати коливання валютних курсів, зміни попиту, ризики неплатежів та інші фінансові загрози.

Інноваційні фінансові стратегії використовують алгоритми машинного навчання та штучного інтелекту для автоматичного виявлення патернів і аномалій у фінансових потоках, що допомагає приймати більш точні управлінські рішення.

Антикризові стратегії включають впровадження гнучких моделей фінансування, таких як:

- динамічне управління кредитними лініями;
- використання короткострокового та середньострокового фінансування для покриття непередбачених витрат;
- стратегічне інвестування в ліквідні активи для забезпечення резерву під час криз.

Такі моделі дозволяють компаніям підтримувати ліквідність, зменшувати залежність від зовнішніх фінансових факторів і швидко реагувати на зміни ринкових умов.

Гнучкі моделі фінансування є важливим елементом антикризового управління і дозволяють компаніям ефективно адаптуватися до економічних потрясінь та мінімізувати фінансові ризики. На відміну від традиційних підходів, вони поєднують інноваційні фінансові інструменти, цифрові рішення та динамічне планування ресурсів. Основна ідея таких моделей полягає в тому, щоб забезпечити компанії фінансову стійкість і ліквідність у різних сценаріях розвитку подій.

Компанії, які застосовують гнучкі моделі фінансування, постійно аналізують свої грошові потоки та швидко перерозподіляють ресурси залежно від потреб бізнесу. Для цього широко використовуються цифрові платформи та аналітичні інструменти, що дозволяють прогнозувати фінансові потреби та оперативно реагувати на зміни ринку. В умовах кризи такі можливості дають змогу уникнути дефіциту ліквідності і підтримувати стабільність операційної діяльності.

Важливим аспектом є використання гнучких інструментів фінансування, таких як короткострокові кредитні лінії, факторинг та лізинг. Вони дозволяють компаніям покривати непередбачувані витрати, підтримувати оборотний капітал без значного залучення власних коштів та ефективно управляти капіталом у кризові періоди. Крім того, компанії активно використовують диверсифікацію джерел фінансування, поєднуючи власні ресурси, банківські кредити, інвестиції та міжнародні гранти, що знижує ризик фінансової залежності від одного партнера або ринку.

Гнучкі моделі фінансування передбачають також активне сценарне планування і стрес-тестування фінансових стратегій. Компанії моделюють різні економічні ситуації, від падіння попиту до різких коливань валютних курсів, і на основі цих сценаріїв розробляють оптимальні стратегії фінансування. Це дозволяє не лише уникати критичних проблем, але й оперативно реагувати на кризові події, мінімізуючи збитки та зберігаючи стабільність бізнесу.

Інтеграція інноваційних технологій у фінансове управління є ще одним ключовим фактором. Використання ERP-систем, фінансових аналітичних платформ та fintech-рішень дозволяє компаніям відстежувати витрати, контролювати грошові потоки та приймати обґрунтовані управлінські рішення у реальному часі. В результаті компанії підвищують свою ефективність, гнучкість та стійкість, що особливо важливо у періоди економічної нестабільності.

Застосування гнучких моделей фінансування дозволяє компаніям зберігати фінансову стійкість, швидко реагувати на ринкові зміни, оптимізувати використання капіталу та підвищувати інвестиційну привабливість. Такі підходи є

критично важливими для забезпечення безперервного розвитку компаній та їхньої конкурентоспроможності у сучасних умовах глобальної економіки.

Сучасні підприємства впроваджують ESG-принципи у фінансове управління. Інвестиції у зелені технології, соціальні проекти та прозоре фінансове звітування не лише підвищують репутацію компанії, а й зменшують ризики, пов'язані з регуляторними вимогами та змінами ринкового середовища.

ESG-підходи допомагають компаніям залучати довгострокових інвесторів і стабільно фінансувати діяльність навіть у кризові періоди.

Антикризові інноваційні стратегії також включають розвиток фінансової культури всередині компанії:

- навчання персоналу сучасним фінансовим інструментам;
- створення системи мотивації, орієнтованої на ефективне управління ресурсами;
- впровадження процесів контролю та моніторингу ризиків на всіх рівнях організації.

Це дозволяє швидко реагувати на кризові ситуації, оптимізувати витрати та підтримувати стабільність фінансових результатів [1].

Аналіз успішних практик міжнародних компаній демонструє, що ті, які інтегрували інноваційні фінансові стратегії, значно скорочують фінансові втрати під час криз. Наприклад:

- компанії, що використовують цифрові платформи для моніторингу грошових потоків, скорочують операційні витрати на 10-15%;
- впровадження аналітики великих даних дозволяє передбачати кризові коливання і зменшувати ризики неплатежів на 20%;
- інтеграція ESG-практик підвищує довіру інвесторів і забезпечує доступ до стабільного фінансування.

Порівняльні дослідження свідчать, що підприємства з інноваційними фінансовими стратегіями відновлюються після криз у середньому на 30-40% швидше, ніж компанії, що використовують лише традиційні методи управління.

Висновки. Інноваційні стратегії фінансового управління є критично важливим елементом антикризового управління і повинні бути інтегровані у загальну стратегію розвитку компанії. Цифровізація фінансових процесів та аналітика великих даних дозволяють швидше реагувати на ризики і приймати обґрунтовані рішення. Гнучкі моделі фінансування підтримують ліквідність і мінімізують вплив зовнішніх факторів. Рекомендується системно поєднувати інноваційні технології, фінансові моделі та управління персоналом для створення стійкої і конкурентоспроможної компанії.

Список використаних джерел

1. Гетьман О. О. Ефективність діагностики антикризового управління підприємством. *Акад. огляд. Економіка та підприємництво*. 2013. № 2. С. 43-47.
2. Дмитренко А. І. Стратегії антикризової діяльності промислових підприємств. *Вісник Криворізького економічного інституту КНЕУ*. 2009. № 4(20). С. 49–50.

РЕЗИЛЬЄНТНІСТЬ ОСВІТНЬОЇ СИСТЕМИ УКРАЇНИ В УМОВАХ СУЧАСНИХ ВИКЛИКІВ

Дмитро ОЛЕНЮК

здобувач магістерського рівня вищої освіти
спеціальності «Публічне управління та адміністрування»
Науковий керівник – Т.О. Зінчук, д.е.н., професор

Вступ. В умовах глобальної кризи, соціальних потрясінь та воєнних конфліктів поняття «резильєнтність освітньої системи» набуває актуальності. Це не просто здатність системи виживати, а її здатність адаптуватися, відновлюватися та навіть розвиватися перед обличчям безпрецедентних викликів. Дослідження цього феномену, особливо на прикладі України, демонструє, що резильєнтність є ключовим фактором забезпечення безперервності та якості освіти для майбутніх поколінь.

Результати дослідження. Резильєнтність освітньої системи – це її динамічна здатність протистояти кризовим явищам, адаптуватися до змін, відновлювати свої основні функції та використовувати досвід кризи для подальшого вдосконалення. Це комплексне поняття, яке охоплює кілька рівнів:

- індивідуальний рівень – психологічна стійкість здобувачів освіти, педагогічного та адміністративного персоналу, їх здатність долати стрес, збереження психічного здоров'я та мотивацію до навчання і праці.

- інституційний рівень – гнучкість закладів освіти у прийнятті рішень, ефективних комунікаційних стратегій, здатності до швидкої мобілізації ресурсів та створення безпечного та підтримуючого середовища.

- системний рівень – сприятливість органів управління освітою розробляти та впроваджувати антикризові політики, забезпечувати нормативно-правову базу для гнучких форм навчання та підтримувати освітню інфраструктуру.

Дослідження, проведені в Україні в умовах повномасштабного вторгнення, дозволили виокремити низку фундаментальних принципів, що характеризують резильєнтні освітні заклади: швидкість та рішучість у прийнятті рішень; здатність оперативно реагувати на непередбачувані обставини; сильне та авторитетне лідерство [3, с. 140].

Розвинена система комунікації та взаємодії за рахунок налагодженого зв'язку між усіма учасниками освітнього процесу є запорукою ефективної координації дій. В результаті взаємодії виникає здатність передбачати можливі труднощі та розробляти плани дій на випадок різних сценаріїв [4].

Резильєнтні заклади освіти повинні створювати систему внутрішньої підтримки, атмосферу довіри, взаємодопомоги та психологічної підтримки для всіх учасників освітнього процесу. Стійка освітня система слугує опорою гуманістичних цінностей, віри в майбутнє та позитивне його бачення [2].

Розподіл управлінських функцій між органами державної влади, органами місцевого самоврядування, соціально відповідальним бізнесом та інститутами громадянського суспільства щодо здійснення ними повноважень у сфері публічного управління в нашій країні до початку вторгнення ворога на українські землі значною мірою було недоврегульовано. Причому це стосується не лише

організації суспільного життя, але й економічних компетенцій, а також роботи з формування мобілізаційного резерву та діяльності в безпековій царині [1].

Висновки. Отже, формування резильєнтної освітньої системи в Україні можливе лише за умови комплексного розвитку механізмів психологічної підтримки, інституційної гнучкості та ефективного публічного управління. Стійка освіта стає не лише гарантом якості навчання, а й важливим ресурсом суспільної єдності та віри в майбутнє, що особливо значимо в періоди масштабних викликів.

Список використаних джерел

1. Дума О. І. Ефективність публічного адміністрування в Україні: проблеми та виклики. *Ефективна економіка*, 2017. № 3. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=5509> (дата звернення: 03.11.2025).
2. Ільницький В., Галів М., Наука і освіта України в умовах російсько-української війни: виклики та завдання в контексті національної безпеки. (Том І). Київ–Дрогобич–Львів–Переяслав–Ужгород–Запоріжжя: Посвіт, 2023, 29, с. 176-180.
3. Нечітайло І., Алієва А., Борюшкіна О. Принципи резильєнтності системи освіти в умовах соціального потрясіння (на прикладі українських шкіл в умовах російсько-української війни). *Науково-теоретичний альманах Грані*. 2024. № 1. С. 139-150. DOI: <https://doi.org/10.15421/172420> (дата звернення: 03.11.2025).
4. Топузов О. М. Освітнє партнерство в системі загальної середньої освіти: теорія і методологія. Київ : Інститут педагогіки : *Педагогічна думка*, 2021. 160 с. URL: <https://undip.org.ua/library/osvitniepartnerstvo-v-systemi-zahalnoi-serednoi-osvity-teoriia-i-metodolohiia-monohrafiia/> (дата звернення: 03.11.2025).

МЕХАНІЗМ УПРАВЛІННЯ ЯКІСТЮ ПРОДУКЦІЇ МІЖНАРОДНИХ КОМПАНІЙ

Олег ГЕРАСИМЕНКО

здобувач магістерського рівня вищої освіти
спеціальності «Менеджмент»

Науковий керівник – Т.М. Паламарчук, к.е.н., доцент

Вступ. Розробка ефективного механізму управління якістю продукції міжнародних компаній є ключовою умовою їх успішного функціонування в умовах глобальної конкуренції. Сучасний світовий ринок характеризується високими вимогами до стандартів якості, безпеки та екологічності продукції, що вимагає від підприємств системного підходу до контролю якості. Міжнародні компанії повинні не лише забезпечувати відповідність продукції чинним нормам різних країн, але й враховувати очікування споживачів, які постійно зростають.

Ефективний механізм управління якістю дозволяє мінімізувати виробничі ризики, скоротити витрати та підвищити надійність та стабільність бізнес-процесів. Отже, розробка ефективного управлінського механізму у сфері якості є стратегічним фактором успіху міжнародних компаній у глобальній економіці.

Питанням управління якістю продукції в цілому та в сфері міжнародного бізнесу, зокрема, присвячено праці вітчизняних та зарубіжних науковців О. Гарматюка, В. Демченко, Х. Ельгувірі, Т. Зарічної, О. Левицької, Є. Олійника, А. Олійника, О. Пилипченко, О. Пугіна, О. Продіуса, О. Тарасова, Н. Ткаченко, Н. Червоненко, О. Чирви та інших.

Результати дослідження. Управління якістю продукції міжнародних компаній повинно здійснюватися в межах сформованого дієвого механізму, оскільки лише системний і структурований підхід здатний забезпечити відповідність продукції вимогам глобального ринку. У сучасних умовах високої конкуренції, динамічних регуляторних змін та зростання очікувань споживачів контроль якості стає не окремою функцією, а стратегічним елементом корпоративного управління [1].

Дієвий механізм управління якістю дозволяє інтегрувати стандарти, методи контролю, процедури сертифікації та інструменти постійного вдосконалення в єдину координовану систему. Тільки завдяки такому підходу міжнародні компанії можуть забезпечити стабільність характеристик продукції незалежно від географії виробництва чи реалізації. Отже, формування ефективного механізму управління якістю є обов'язковою основою для підтримання репутації, конкурентоспроможності та сталого розвитку міжнародних компаній у глобальному бізнес-середовищі.

Механізм управління якістю продукції міжнародних компаній це цілісна, системно організована сукупність методів, інструментів, процедур, стандартів та управлінських рішень, спрямованих на забезпечення, підтримання та безперервне вдосконалення якості продукції відповідно до вимог глобального ринку [3]. Він охоплює всі етапи життєвого циклу товару від проектування й вибору постачальників до виробництва, логістики, сертифікації та післяпродажного обслуговування. Важливою складовою механізму є залучення персоналу,

орієнтація на споживача та забезпечення взаємодії з глобальними партнерами та постачальниками.

Елементи механізму управління якістю продукції міжнародних компаній формують цілісну систему, яка забезпечує контроль, підтримку та постійне вдосконалення якості на всіх етапах життєвого циклу продукції. До основних елементів відносяться [2; 3]:

1. Політика та стратегія якості. Визначає загальні цілі компанії щодо якості продукції, стандарти та пріоритети, узгоджені з міжнародними вимогами та очікуваннями споживачів.

2. Стандарти та нормативи. Включає міжнародні стандарти (ISO, HACCP, GMP), регіональні та національні вимоги до продукції, а також внутрішні корпоративні стандарти якості.

3. Процеси управління якістю. Організація планування, контролю, моніторингу та вдосконалення виробничих процесів для забезпечення стабільності продукції.

4. Система контролю та оцінки. Передбачає проведення тестувань, аудитів, сертифікацій, аналізу ризиків і моніторингу показників якості.

5. Інформаційне та цифрове забезпечення. Використання сучасних технологій, автоматизованих систем контролю, збору та обробки даних для підвищення ефективності управління якістю.

6. Управління постачальниками та партнерами. Забезпечення якості сировини та компонентів через стандартизацію постачальницьких процесів, аудит та взаємодію з партнерами.

7. Постійне вдосконалення. Впровадження інновацій, оптимізація процесів, аналіз дефектів і навчання персоналу для підвищення ефективності та конкурентоспроможності продукції.

Визначені елементи працюють у взаємозв'язку, формуючи дієву систему, яка дозволяє міжнародним компаніям стабільно підтримувати високий рівень якості продукції та відповідати вимогам глобального ринку.

Висновки. Таким чином, елементи механізму управління якістю продукції міжнародних компаній формують цілісну та узгоджену систему контролю і вдосконалення продукції. Вони охоплюють як стратегічні складові політику, стандарти та стратегію якості, так і операційні процеси контролю, оцінки та взаємодії з постачальниками. Інтеграція цифрових технологій і систем моніторингу підвищує ефективність управління та дозволяє своєчасно реагувати на ризики.

Список використаних джерел

1. Наумова Л. М. Механізми та інструменти управління якістю продукції аграрних і переробних підприємств в системі виробництва товарів легкої промисловості. *Таврійський науковий вісник*. 2023. № 92. С. 246-253.

2. Савуляк В. В. Управління якістю продукції : навчальний посібник. Вінниця : ВНТУ, 2012. 91 с.

3. Управління якістю продукції та послуг / Білецький Е. В., Янушкевич Д. А., Шайхлісламов З. Р., Харків. торгов.-економ. інститут КНТЕУ. Х. : ХТЕІ, 2015 222 с.

ЄВРОПЕЙСЬКИЙ ДОСВІД УПРАВЛІННЯ ГРОШОВОЮ МАСОЮ*Марія ГАРБУЗЮК**здобувачка спеціальності «Публічне управління та адміністрування»**Науковий керівник – Л.І. Симоненко, к.е.н, доцент*

Вступ. Монетарна політика ЄС формує один із найстабільніших і найбільш опрацьованих механізмів регулювання грошової маси у світі. Її основною метою є забезпечення цінової стабільності в межах Єврозони, що закріплено у правових актах Європейського Союзу та підтверджено в офіційних матеріалах Європейського парламенту [1]. Високий рівень незалежності ЄЦБ забезпечує стійкість та передбачуваність монетарних рішень, а складна операційна структура дозволяє еластично реагувати на зміни ліквідності банківської системи.

Поглиблення фінансової інтеграції, поява нових ризиків і зростання нестабільності фінансових ринків зумовили активізацію нетрадиційних інструментів, зокрема програм кількісного пом'якшення. Сучасні дослідження підкреслюють важливість аналізу структури інвесторів та форми кривої дохідності для забезпечення дієвої трансмісії монетарної політики [4; 5]. Це вимагає комплексного підходу до вивчення європейської моделі управління грошовою масою.

Результати досліджень. Європейський парламент визначає стабільність цін як основне завдання Європейської системи центральних банків (ESCB). Водночас вторинні цілі, пов'язані з підтримкою економічної політики ЄС, можуть реалізовуватися лише за умови непорушності основної мети [1]. Такий підхід забезпечує фундаментальну структурну незалежність монетарної політики та її відокремлення від фіскальних впливів.

Deutsche Bundesbank наголошує, що операційний каркас монетарної політики Євросистеми складається з трьох основних груп інструментів:

- Операцій на відкритому ринку
- Мінімальних резервних вимог
- Постійних механізмів (кредитне та депозитне вікно) [2; 3].

У 2023-2024 рр. ЄЦБ здійснив перегляд операційної рамки у відповідь на нормалізацію умов ліквідності. Зокрема, короткострокова ставка знову стала ключовим індикатором монетарної політики, а структурні операції бути оптимізовані для забезпечення достатнього рівня ліквідності в середньостроковій перспективі [2].

Нетрадиційні заходи, насамперед програми купівлі активів (APP, REPP), стали визначальними для підтримки цінової стабільності у періоди кризових шоків. Сучасні дослідження ЄЦБ показують, що ефективність масштабних програм викупу значною мірою залежить від структури інвесторів, які продають активи центробанку [4]. Інвестори з різною чутливістю до змін портфельної ліквідності неоднаково впливають на коригування дохідності, що формує неоднорідність монетарної трансмісії.

Дослідження Banque de France демонструє, що форма кривої дохідності є не лише результатом монетарної політики, але й ключовим механізмом

передавання монетарних імпульсів до реального сектору економіки [5]. Зміни у нахилі, крутості чи вигині кривої можуть по-різному впливати на інфляційні очікування та інвестиційну активність. Це підкреслює важливість врахування термінової структури процентних ставок при ухваленні монетарних рішень.

Висновки: Отже, Європейський досвід управління грошовою масою демонструє високу ефективність завдяки поєднанню традиційних та інноваційних інструментів, а також завдяки глибокому розумінню взаємозв'язку між поведінкою фінансових ринків і монетарною політикою. Проведений аналіз підтверджує, що ефективність трансмісійного механізму значною мірою визначається не лише операційними параметрами, а й поведінкою інвесторів і формою кривої доходності. Перегляд операційного каркасу ЄЦБ у 2023–2024 рр. засвідчує адаптивність системи та її здатність відповідати на виклики, пов'язані з нормалізацією монетарної політики. Європейська модель може бути орієнтиром для країн, що прагнуть модернізувати власні механізми управління грошовою масою.

Список використаних джерел

1. European Parliament. European monetary policy. Fact Sheets on the European Union. Brussels, 2024. <https://www.europarl.europa.eu/factsheets/en/sheet/86/die-europaische-geldpolitik>
2. Deutsche Bundesbank. Operational framework for implementing monetary policy. Frankfurt am Main, 2023. <https://www.bundesbank.de/en/tasks/monetary-policy/monetary-policy-framework/operational-framework-for-implementing-monetary-policy-625964>
3. Deutsche Bundesbank. Monetary policy. Frankfurt am Main, 2023. <https://www.bundesbank.de/en/tasks/monetary-policy/monetary-policy-625914>
4. Breckenfelder, J., De Falco, V. “A diverse investor base impacts the effectiveness of large-scale asset purchases.” ECB Research Bulletin No. 120, 27 June 2024. <https://surl.lu/umwkyt>
5. Banque de France. Euro Area Monetary Policy Effects. Does the Shape of the Yield Curve Matter? Working Paper No. 912, June 2023. Odendahl, F., Pagliari, M. S., Penalver, A., Rossi, B., Sestieri https://www.banque-france.fr/system/files/2023-06/wp912_0.pdf

ОЦІНКА ЕФЕКТИВНОСТІ УПРАВЛІННЯ РЕСУРСАМИ ТА ПРОЦЕСАМИ В ТОВ «АБК СЕРВІС»

Оксана КОТ

*здобувачка магістерського рівня вищої освіти
спеціальності «Фінанси, банківська справа, страхування та фондовий ринок»
Науковий керівник – І.А. Шубенко, к.е.н, доцент*

Вступ. У сучасних умовах високої конкуренції та нестабільного економічного середовища ефективно управління фінансовими ресурсами та оптимізація бізнес-процесів є ключовими факторами успішної діяльності підприємства. Для компаній, що прагнуть до сталого розвитку, важливо не лише забезпечити прибутковість та підвищити операційну ефективність, але й формувати адаптивну фінансову стратегію, здатну реагувати на зміни ринкової кон'юнктури, мінімізувати ризики та забезпечити довгострокову конкурентоспроможність.

Вагомий внесок у розвиток управління фінансовими ресурсами зробили такі вчені, як Є.І. Бровко В.В. Бугас, А. А. Коваль, О.Є. Гудзь, Т.О. Журавльова, Д.С. Поліщук, В.А. Рудик, В. І. Фоміних, Д. І. Безпалова, Ю.О. Швець та С. М. Халатур та інші. Водночас аспекти формування механізму управління фінансовими ресурсами підприємств в умовах євроінтеграції залишаються недостатньо вивченими та потребують подальшого дослідження.

Результати досліджень. У сучасному бізнес-середовищі ефективно управління фінансовими ресурсами та оптимізація бізнес-процесів є ключовими чинниками успішної діяльності підприємства. Зростаюча конкуренція, швидкі технологічні зміни та нестабільність економічного середовища вимагають від компаній гнучкості та здатності швидко адаптуватися до нових умов. У таких умовах особливої важливості набуває впровадження сучасних інструментів фінансового аналізу та цифрових технологій. Це дозволяє не лише забезпечити стабільність бізнесу, а й створити умови для його сталого розвитку в довгостроковій перспективі.

ТОВ «АБК Сервіс» - це підприємство, яке надає професійні послуги у галузі бухгалтерського обліку, аудиту та податкового консультування для представників бізнесу. Ключовими напрямками його діяльності є організація бухгалтерського супроводу, податкове консультування, кадрове адміністрування, а також аутсорсинг фінансових операцій для малого та середнього бізнесу [1].

ТОВ «АБК Сервіс», як активний учасник ринку, стикається з необхідністю постійного вдосконалення своїх фінансових та операційних процесів. Аналіз ключових показників ефективності дозволяє оцінити результати управлінських рішень та визначити напрями для подальшого розвитку. Для оцінки фінансової ефективності діяльності ТОВ «АБК Сервіс» було проаналізовано ключові показники за період 2022-2024 рр. (табл.1).

Аналіз фінансових показників ТОВ «АБК Сервіс» за 2022-2024 роки свідчить про значне покращення економічної доданої вартості (EVA), що зросла на 1478,4 тис. грн.

**Ключові показники ефективності управління
фінансовими ресурсами ТОВ «АБК Сервіс»**

Показники результативності	2022 р.	2023 р.	2024 р.	Зміна,+/-
Економічна додана вартість, EVA, тис. грн.	718,2	789,2	2196,6	1 478,40
Темпи зростання операційного прибутку після оподаткування, NOPAT, %	5,21	-24,54	83,10	277,89
Темпи зростання чистого грошового потоку, NCF, %	-8,97	31,49	78,63	287,59
Рентабельність власного капіталу, ROE, %	67,22	58,13	07,75	40,53
Рентабельність продажів, ROS, %	4,82	2,99	8,48	3,66

Джерело: розроблено на основі фінансової звітності

Це вказує на ефективне використання капіталу та створення додаткової вартості для власників. Темпи зростання операційного прибутку після оподаткування (NOPAT) та чистого грошового потоку (NCF) демонструють позитивну динаміку, що свідчить про покращення фінансової стійкості підприємства. Однак, зниження рентабельності власного капіталу (ROE) на 59,47% може вказувати на необхідність перегляду фінансової стратегії для забезпечення стабільного прибутку для інвесторів.

Оцінка ефективності бізнес-процесів ТОВ «АБК Сервіс» включає аналіз тривалості дебіторської та кредиторської заборгованості, темпів скорочення дебіторської заборгованості, рівня своєчасності подання звітності клієнтам та частки електронних сервісів у обслуговуванні клієнтів (табл. 2).

Таблиця 2

Оцінка показників ефективності бізнес-процесів ТОВ «АБК Сервіс»

Показники результативності	2022 р.	2023 р.	2024 р.	Зміна,+/-
Тривалість дебіторської заборгованості, днів	55,00	51,60	41,90	-13,10
Тривалість кредиторської заборгованості, днів	38,40	36,30	34,10	-4,30
Темпи скорочення дебіторської заборгованості, %	-5,20	-6,18	-18,80	-13,60
Рівень своєчасності подання звітності клієнтам, %	91,00	94,00	96,00	5,00
Частка електронних сервісів у обслуговуванні клієнтів, %	55,00	67,00	73,00	18,00

Джерело: розроблено на основі фінансової звітності

Зменшення тривалості дебіторської заборгованості на 13,10 днів свідчить про покращення процесів управління дебіторською заборгованістю та підвищення ефективності збору платежів. Зменшення тривалості кредиторської заборгованості на 4,30 днів вказує на більш ефективне управління зобов'язаннями перед постачальниками. Зростання рівня своєчасності подання звітності клієнтам на 5% та збільшення частки електронних сервісів у обслуговуванні клієнтів на 18% демонструють прагнення компанії до цифровізації та покращення якості обслуговування клієнтів.

Комплексний аналіз фінансових показників та ефективності бізнес-процесів ТОВ «АБК Сервіс» за 2022-2024 роки свідчить про позитивні тенденції у розвитку підприємства. Зростання економічної доданої вартості, покращення

операційного прибутку та чистого грошового потоку вказують на ефективне управління фінансовими ресурсами. Оптимізація бізнес-процесів, зокрема зменшення тривалості дебіторської та кредиторської заборгованості, підвищення рівня своєчасності подання звітності та впровадження електронних сервісів, сприяють підвищенню загальної ефективності діяльності підприємства та задоволеності клієнтів.

Висновки: На основі проведеного аналізу, ТОВ «АБК Сервіс» демонструє позитивні тенденції в управлінні ресурсами та процесами протягом 2022-2024 років. Зростання економічної доданої вартості та покращення операційного прибутку свідчать про ефективне використання фінансових ресурсів. Оптимізація бізнес-процесів, зокрема прискорення обороту дебіторської заборгованості та впровадження електронних сервісів, сприяють підвищенню загальної ефективності діяльності підприємства та задоволеності клієнтів.

Список використаних джерел

3. Офіційний сайт YouControl. ТОВ "АБК СЕРВІС" 38760231 URL: https://youcontrol.com.ua/catalog/company_details/38760231/
4. Педченко Н. С., Стрілець В. Ю., Франко Л. С., Опанасюк А. О. Інтегральна оцінка ефективності та результативності управління фінансовими ресурсами підприємства. *Науковий вісник Полтавського університету економіки і торгівлі*. 2020. № 3 (99). С. 39-47.

ФУНКЦІЇ ТА ЗНАЧЕННЯ УПРАВЛІННЯ ПРИБУТКОМ ПІДПРИЄМСТВ МАЛОГО БІЗНЕСУ В УМОВАХ РИЗИКІВ

Віталій БАЛИЦЬКИЙ

здобувач магістерського рівня вищої освіти
спеціальності «Фінанси, банківська справа, страхування та фондовий ринок»
Науковий керівник – Л.В. Сус, к.е.н, доцент

Вступ. У сучасних умовах господарювання, коли конкуренція постійно зростає, а економічне середовище характеризується нестабільністю економічних та політичних умов, прибуток стає не лише головною метою діяльності підприємства, а й критерієм його ефективності, стійкості та здатності до розвитку. Особливо це актуально для суб'єктів малого бізнесу, які функціонують з обмеженими фінансовими, матеріальними та кадровими ресурсами. Тому ефективне управління прибутком є ключовим завданням у системі управління підприємством. У різні часи науковці і практики вивчали питання сутності та управління прибутком підприємств, серед них, Покропивний С. Ф., Поддєрьогін А. М., Бланк І.А., Павлюк І. О., Бондаренко Н. С., Тюленева Ю. В., Ларіонава К., Капінос, Денисенко М. П., Захарова Ю. І., Кобець С. П. та інші. Вони вивчали основні засади управління прибутком, методику його аналізу, діагностики процесу управління прибутком підприємств малого бізнесу, критеріальні ознаки ефективності управління прибутком.

Результати досліджень. На сьогодні існує декілька підходів до трактування поняття «прибуток», які відрізняються як серед вітчизняних, так і серед зарубіжних науковців. Більш ранні дослідження у сфері фінансів, стосуються розгляду прибутку як частини доданої вартості, або частини виручки, зокрема на цьому наголошують Поддєрьогін А.М. та Покропивний С.Ф. Так, на думку А.М. Поддєрьогіна, «прибуток є частиною додаткової вартості, що була створена, реалізована і стала придатною для подальшого розподілу. При цьому важливим моментом є те, що прибуток виникає лише після того, як створений продукт реалізовано, і він набуває грошової форми. Відтак, прибуток тісно пов'язаний із процесом первинного розподілу додаткового продукту» [4, с. 64]. С.Ф. Покропивний розглядає «прибуток як частину виручки, що залишається після повного покриття витрат на виробничу та комерційну діяльність підприємства. Однак, на його думку, виключно кількісне трактування цього поняття не дає повного уявлення про економічну сутність прибутку, що звужує розуміння його ролі у фінансово-господарській діяльності [5]. Також важливо розглянути функції прибутку.

У системі фінансового управління малого підприємства прибуток виконує декілька важливих функцій:

1. **Фінансова стабільність.** Прибуток забезпечує підприємству можливість покривати обов'язкові витрати, створювати резерви, своєчасно розраховуватись з контрагентами та зменшувати ризики, пов'язані з нестачею обігових коштів. Це особливо важливо для малого бізнесу, де навіть незначні фінансові труднощі можуть призвести до зупинки діяльності.

2. Фінансування інвестицій та розвитку. У більшості випадків малі підприємства не мають легкого доступу до зовнішніх джерел капіталу (банківських кредитів чи інвестицій). Тому накопичений прибуток є головним внутрішнім джерелом фінансування інновацій, модернізації обладнання, розширення виробництва або виходу на нові ринки.

3. Підвищення конкурентоспроможності. Завдяки ефективному управлінню прибутком підприємство має змогу оптимізувати структуру витрат, встановлювати гнучку цінову політику, підвищувати якість продукції або послуг, що в свою чергу підвищує його привабливість на ринку.

4. Зростання рентабельності. Аналіз динаміки прибутку дозволяє своєчасно виявляти неефективні напрями діяльності, визначати рівень прибутковості окремих товарів або послуг, приймати обґрунтовані рішення щодо структурних змін у бізнесі.

5. Прийняття обґрунтованих управлінських рішень. Аналітичні дані про формування та використання прибутку створюють базу для стратегічного та оперативного планування, дозволяють керівництву обирати найбільш ефективні напрямки розвитку.

Крім того, важливою є і соціальна функція прибутку. Завдяки прибутковій діяльності мале підприємство спроможне забезпечити стабільну зайнятість працівників, своєчасну виплату заробітної плати, сплату податків і зборів до місцевих і державного бюджетів. Це сприяє не лише розвитку окремого підприємства, а й економіки регіону загалом.

Таблиця 1

**Тлумачення поняття «управління прибутком підприємства»
вітчизняними науковцями**

Науковець	Визначення
Бондаренко Н.С., Тюленева Ю.В.	Побудова системи управління, що враховує тактичні та стратегічні аспекти управління, спрямована на підвищення кінцевих результатів діяльності суб'єкта господарювання.
Ларіонова К., Капінос Г.	Комплексний процес, що включає аналіз, планування, регулювання та контроль формування, розподілу і використання прибутку та який реалізується за допомогою багаторівневої і взаємозалежної системи всіх організаційних елементів підприємства для забезпечення зростання прибутку в короткостроковому і довгостроковому періодах.
Попович Д. В., Славчаник О.Р.	Система управління, що враховує тактичні та стратегічні аспекти управління, спрямована на підвищення кінцевих результатів діяльності суб'єкта господарювання, яку розглядають як сутність взаємопов'язаних елементів, кожний з яких відіграє певну роль, спільна дія котрих забезпечує досягнення механізму отримання прибутку.
Хринюк О.С., Середюк Ю.М.	Безперервний систематизований процес розробки, прийняття та реалізації управлінських рішень, направлених на збільшення маси та ефективності використання прибутку у відповідності із можливостями внутрішнього та зовнішнього середовища підприємства.

Джерело: складено автором на основі [2, 3, 6, 7]

Зарубіжні науковці зокрема, І.А. Бланк у праці «Управління прибутком» наголошує, що в контексті підприємницької діяльності прибуток виступає як

форма чистого доходу, створеного у сфері виробництва або надання послуг, і в цьому проявляється його природа як економічної категорії [1, с. 132]. Для початку важливим буде проаналізувати міркування до визначення терміну «управління прибутком підприємства» (табл. 1).

З нашої точки зору, прибуток – це не просто різниця між доходами та витратами підприємства. Це фінансовий результат, що свідчить про рівень ефективності використання ресурсів, здатність підприємства адаптуватися до ринкових умов і підтримувати конкурентоспроможність у сучасних умовах ризиків. Акцент на ризикованості сучасних умов господарювання, вважаємо, однією із важливих складових сучасних економічних умов, які не є сталими. Сучасна система ризиків, з якими стикається малий бізнес, є надзвичайно складною та багатогранною. До ключових загроз належать економічна нестабільність, інфляційні коливання, перебої в логістиці, зміни у фіскальній політиці, зростаюча конкуренція, цифрова трансформація, кіберзагрози, а також виклики, пов'язані з воєнним станом та відновленням країни.

Висновки. Управління прибутком у малому бізнесі має стратегічне значення. Воно не лише забезпечує фінансову сталість, а й створює передумови для стійкого розвитку, інноваційного зростання та підвищення конкурентоспроможності підприємства в довгостроковій перспективі в умовах постійних ризиків. В таких умовах ефективне управління прибутком повинно базуватися не лише на традиційних фінансових інструментах, а й на системному ризик-менеджменті, адаптивному плануванні та гнучких бізнес-моделях, що дозволяють підприємствам швидко реагувати на зовнішні зміни. Це підвищує здатність малого бізнесу не просто виживати, а й знаходити нові можливості для розвитку навіть в умовах невизначеності.

Список використаних джерел

1. Бланк І. А. Управління прибутком підприємства. К.: Ніка-Центр, 2005. 512 с.
2. Бондаренко Н. С., Тюленева Ю. В. Удосконалення управління прибутком на підприємстві. Збірник наукових праць молодих вчених факультету менеджменту та маркетингу КПІ ім. І. Сікорського. *Актуальні проблеми економіки та управління*. 2017. Вип. 11. URL: https://ela.kpi.ua/bitstream/123456789/22587/1/2017-11_4-02.pdf
3. Ларіонова К., Капінос, Г. Механізм управління прибутком підприємства. *Modeling the development of the economic systems*. 2022. № 1. С. 120-128. URL: <https://doi.org/10.31891/mdes/2022-3-14>
4. Поддєрьогін А. М. Фінанси підприємств : підручник. К. 2007. 568 с.
5. Покропивний С. Ф. Економіка підприємства: підручник. К., 2006. 528 с.
6. Попович Д. В., Славчаник О. Р. Удосконалення системи управління прибутком як умова ефективного функціонування підприємств. *Молодий вчений*. 2018. № 2. С. 746-749 URL: <https://surl.li/fasmfv>
7. Хринюк О. Середюк Ю. Управління прибутковістю підприємства. Сучасні проблеми економіки і підприємництва. 2020. № 26. С. 141-152. URL: <http://sb-keip.kpi.ua/article/view/223783>

ФІНАНСУВАННЯ НАУКИ ТА НАУКОВИХ ДОСЛІДЖЕНЬ В УКРАЇНІ: ТЕНДЕНЦІЇ, ПРОБЛЕМИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ РОЗВИТКУ

Максим ЦИГАНЕЦЬ

здобувач бакалаврського рівня вищої освіти
спеціальності «Фінанси, банківська справа та страхування»

Науковий керівник – І.А. Шубенко, к.е.н, доцент

Вступ. Наука є одним із ключових чинників розвитку сучасного суспільства, адже саме вона забезпечує технологічний прогрес, інновації та конкурентоспроможність держави на світовій арені. Для України, яка перебуває у складних економічних та політичних умовах, питання фінансування науки та наукових досліджень набуває особливої актуальності. Державна підтримка наукової сфери є не лише інвестицією у майбутнє, а й важливим інструментом збереження інтелектуального потенціалу нації.

Питання фінансування науки та наукових досліджень в Україні, визначення основних тенденцій фінансового забезпечення, проблем та перспектив розвитку галузі розглядали Т. В. Писаренко, Т. К. Куранда, Т.В. Гаврис, Н. Ю. Швед, А. Б. Осадча, Є. С. Тітаєвська.

Результати досліджень. У 2021-2024 рр. спостерігається неоднозначна динаміка у сфері фінансування науки, з одного боку, фінансування науково-дослідних робіт суттєво зросло, з іншого – кадровий та інституційний потенціал скоротився. Такий дисбаланс потребує глибокого аналізу, адже він визначає перспективи розвитку науки в Україні на найближчі десятиліття.

За даними органів державної статистики, у 2021-2024 рр. витрати на виконання наукових досліджень і науково-технічні (експериментальні) розробки базового фінансування (далі – прикладні ДіР) збільшилися на понад 35%. Це свідчить про прагнення держави підтримувати науку навіть в умовах воєнних викликів та економічної нестабільності (табл 1).

Таблиця 1

Динаміка фінансування науки та наукових досліджень в Україні у 2021-2024 рр.

Показники	2021 р.	2022 р.	2023 р.	2024 р.	Відхилення, +/-	Відхилення, %
Витрати на ДіР (млн грн)	20973,8	17117,8	21348,1	28328,2	+7354,4	+35,06%
Кількість працівників	68808	53221	58567	63847	- 4961	- 7,21%
Кількість організацій	637	567	547	616	- 21	- 3,30%

Джерело: [3]

Зростання фінансування науки та наукових досліджень є позитивним сигналом, адже воно демонструє політичну волю до підтримки науки. Проте важливо наголосити, що сам факт збільшення видатків не гарантує фактичного збільшення обсягів фінансування науки та наукових досліджень та ефективності використання цих коштів. Кадровий потенціал наукової галузі попри зростання

фінансування, скоротився більш ніж на 7% [3]. Цьому сприяло міграція висококваліфікованих наукових кадрів за кордон; недостатня мотивація наукових працівників через низькі зарплати та обмежені можливості для розвитку. Відтік кадрів є серйозним викликом для України, адже без людського капіталу навіть значні фінансові ресурси не здатні забезпечити якісний розвиток науки.

Інституційні зміни також не сприяють покращенню фінансування наукової галузі, де кількість наукових організацій зменшилася на 3,3% [3]. Це може свідчити про: реорганізацію та укрупнення установ; припинення діяльності частини організацій через недостатнє фінансування; інтеграцію окремих структур у міжнародні проекти.

Зменшення кількості установ створює ризики для збереження наукових шкіл та традицій, але водночас може сприяти оптимізації та концентрації ресурсів.

Фінансування академій наук. Аналіз видатків на національні академії України демонструє неоднорідну картину:

- Національна академія медичних наук України отримала приріст фінансування понад 12%, що відображає актуальність медичних досліджень у сучасних умовах.

- Національна академія аграрних наук України також зазнала зростання фінансування (+16,5%), що пов'язано з потребою розвитку аграрного сектору.

- Водночас Національна академія мистецтв України та Національна академія педагогічних наук України зазнали скорочення фінансування, що може негативно позначитися на розвитку гуманітарної сфери [3].

Це свідчить про пріоритетність прикладних та життєво важливих напрямів науки, але водночас ставить під загрозу розвиток фундаментальних і гуманітарних досліджень.

Фінансування наукової сфери в Україні залишається одним із ключових чинників, що визначає можливості її сталого розвитку, відтворення кадрового потенціалу та інтеграції у світовий науковий простір. Попри окремі позитивні зрушення у збільшенні обсягів бюджетних видатків на науку в останні роки, система наукового фінансування характеризується низкою системних проблем, що стримують ефективну реалізацію наукового потенціалу держави.

Однією з базових проблем є дисбаланс між рівнем фінансування та кадровим потенціалом. Зростання обсягів фінансових ресурсів, спрямованих на підтримку наукових установ та досліджень, не супроводжується адекватними заходами щодо збереження та розвитку людського капіталу. Недостатній рівень оплати праці наукових працівників, обмежені можливості професійного зростання та слабка матеріально-технічна база призводять до поступового скорочення чисельності дослідників, старіння наукових кадрів та втрати інституційної пам'яті наукових шкіл.

Тісно пов'язаною з попередньою є проблема низької мотивації молодих учених. Молодь дедалі частіше обирає альтернативні сфери діяльності, які забезпечують вищий рівень матеріального забезпечення та соціальних гарантій,

або ж мігрує за кордон у пошуках сприятливіших умов для наукової кар'єри. За відсутності стабільних грантових програм, прозорих конкурсних механізмів фінансування та чітких перспектив кар'єрного зростання формування нового покоління українських науковців відбувається повільно, що створює загрози відтворенню наукового потенціалу в середньо- та довгостроковій перспективі.

Вагомою проблемою є також недостатня інтеграція української науки у світовий науковий простір. Обмежена участь вітчизняних наукових установ і дослідників у міжнародних дослідницьких програмах, рамкових проєктах Європейського Союзу та грантових конкурсах стримує доступ до сучасних наукових ресурсів, інноваційної інфраструктури та передових методологій. Складність процедур співфінансування, мовні бар'єри, недостатній рівень інституційної підтримки міжнародної проєктної діяльності знижують конкурентоспроможність українських учених на глобальному рівні.

Окремої уваги потребують ризики неефективного використання коштів, що зумовлені недосконалістю механізмів управління фінансовими ресурсами у сфері науки. За відсутності належного контролю, результативного моніторингу та оцінювання ефективності наукових проєктів зростає імовірність нецільового або малоефективного використання бюджетних коштів. Недостатня прозорість процедур розподілу фінансування та слабка орієнтація на кінцевий науковий і прикладний результат знижують віддачу від інвестицій у науку.

Висновки: Таким чином, проблеми фінансування наукової галузі в Україні мають комплексний характер і потребують системних рішень, спрямованих не лише на збільшення обсягів фінансових ресурсів, а й на створення ефективних інституційних механізмів їх використання, збереження кадрового потенціалу та активну інтеграцію у світовий науковий простір.

Аналіз проблем фінансування наукової галузі в Україні свідчить про наявність системних дисбалансів, що стримують її розвиток. Збільшення обсягів фінансування без належної підтримки кадрового потенціалу не забезпечує сталого функціонування науки та не компенсує втрат людського капіталу.

Низька мотивація молодих учених, зумовлена недостатнім рівнем матеріального забезпечення та обмеженими можливостями професійного зростання, призводить до відтоку кадрів за кордон і в інші сфери діяльності, що посилює старіння наукового середовища.

Недостатня інтеграція у світовий науковий простір обмежує доступ до сучасних дослідницьких ресурсів і міжнародного фінансування, знижуючи інноваційний потенціал української науки. Водночас ризики неефективного використання коштів, пов'язані з недосконалістю системи управління та контролю, зменшують результативність фінансових вкладень.

Узагальнюючи, подолання зазначених проблем потребує комплексної державної політики, спрямованої на збалансування фінансових і кадрових ресурсів, підвищення престижу наукової праці, розширення міжнародної співпраці та забезпечення прозорості використання бюджетних коштів.

Список використаних джерел

1. Воробей В. О., Гбур З. В., Палагусинець Р. В. Стан освіти і науки в умовах воєнного стану. *Державне управління: удосконалення та розвиток*. 2023. №4. DOI: <https://doi.org/10.32702/2307-2156.2023.4.6>
2. Збереження науки під час війни / І. Білецький, О. Рошаль, Г. Проскура, І. Крамаренко, І. Степанець, С. Гула, Т. Мірзодаєва, Д. Гринюк // Біла книга. 2022. 29 с.
3. Науково-аналітична доповідь. Наукова, науково-технічна та інноваційна діяльність в Україні у 2024 р. К.: 2025 р. URL: <https://surl.li/kwxioe>

ПРОЦЕСНИЙ ПІДХІД ЯК ДЕТЕРМІНАНТ ЕФЕКТИВНОСТІ ОПЕРАЦІЙНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ

Михайло ГЕРАСИМЧУК

здобувач магістерського рівня вищої освіти
спеціальності «Менеджмент»

Науковий керівник – Н.М. Куцмус, д.е.н, професор

Вступ. Компанії, що працюють у сфері виробництва та реалізації продуктів масового споживання (FMCG-підприємства), функціонують у середовищі постійних змін попиту, жорсткої конкуренції та високих вимог до швидкості виконання операцій. За таких умов традиційна функціональна організація діяльності все частіше демонструє обмеженість, а саме створює фрагментацію управління, ускладнює комунікацію між підрозділами та гальмує реагування на відхилення у ланцюгу постачання. Підприємствам необхідні інструменти, які дозволяють забезпечити синхронність усіх етапів виробничо-логістичних операцій («end-to-end» управління). Проблема полягає у відсутності цілісної процесної моделі, яка б інтегрувала маркетинг, планування, виробництво, логістику, контроль якості та фінансові процедури у єдину систему, зорієнтовану на результат, що породжує дефекти сервісу, надмірні запаси, втрати часу та зниження показників OTIF (своєчасності та повноти замовлення). Тому метою дослідження є обґрунтування процесного підходу як детермінанти ефективності операційного менеджменту та визначення процесних інструментів, які найбільш суттєво впливають на швидкість, узгодженість і якість виконання операцій у ланцюгу постачання.

Результати досліджень. Процесний підхід передбачає управління діяльністю не через окремі функції, а через взаємопов'язані процеси, які мають чіткі межі, відповідальних осіб, стандартизовані входи/виходи та показники ефективності. Для FMCG-підприємств важливість операційних процесів визначається швидкістю і точністю операцій, формуючи доступність продукції на ринку та рівень взаємодії з ритейлом. Одним із базових процесів є S&OP (sales and operations planning), оскільки він забезпечує синхронізацію прогнозування, виробництва та логістики. Ефективний S&OP дозволяє значно знизити невідповідності між планом і фактом та сприяє збалансованому управлінню ресурсами [1]. Для FMCG-ринку, де попит часто коливається залежно від сезону, промо-активностей та зовнішніх чинників, процес дозволяє уникнути дефіциту або надлишкового виробництва.

Інтеграція процесів «end-to-end» передбачає прозорість усіх етапів, починаючи з маркетингової пропозиції і закінчуючи процесом отримання виручки (Order-to-Cash). У дослідженнях з операційного менеджменту FMCG підкреслюється, що саме наскрізна видимість дозволяє компаніям мінімізувати операційні втрати та забезпечувати стабільність поставок [2].

Ключовим показником, що відображає узгодженість процесів у ланцюгу постачання, є OTIF (on time in full) – здатність постачальника надавати продукт у встановлені терміни доставки та в повному обсягу. За даними McKinsey, проблеми з OTIF найчастіше виникають через дефекти планування, помилки в

логістиці або неузгодженість операцій між відділами [3], що підтверджує необхідність формалізації процесів, їх стандартизації та встановлення відповідальних за кожну стадію. З переліченими інструментами процесного підходу змінює структуру операцій, переводячи її від фрагментованої моделі до інтегрованої (табл. 1).

Таблиця 1

**Порівняльна таблиця функціонального та процесного підходів
в операціях FMCG**

Критерій	Функціональний підхід	Процесний підхід
Координація між підрозділами	Низька, залежна від неформальних комунікацій	Висока, визначена процесними зв'язками організаційно-управлінської структури підприємства
Відповідальність	«Розмита», часто колективна	Закріплена за керівником процесу
Швидкість реагування	Залежить від ініціативи окремих відділів	Закладена у стандарті процесу
Управління ризиками	Реактивне	Превентивне, через контрольні точки
Показники ефективності	Окремі KPI для кожної функції	Узгоджена «end-to-end» KPI

Джерело: узагальнено автором на основі [1-3]

Процесний підхід також охоплює впорядкування документообігу, контролю якості, cold chain (транспортування із температурним режимом), NPI (Numbering Plan Identification), що дозволяє уникати затримок у експортних поставках, підвищувати якість доставки та знижувати виробничі втрати. Kaizen Insights зазначили, що саме операційна дисципліна та формальне визначення процесів є базою для стабільного OTIF у компаніях із чутливими до часу та умов логістики товарами [4]. Наведені елементи являються лише базовими частинами операційного менеджменту, проте демонструють, що процесний підхід виступає ключовим механізмом підвищення операційної узгодженості, що в кінцевому підсумку формує конкурентну перевагу на ринку FMCG.

Висновки. Процесний підхід є основою підвищення операційної ефективності сучасних FMCG-компаній. Його впровадження забезпечує узгодженість дій між підрозділами, покращує точність планування та підсилює показники сервісу, зокрема OTIF. Представлене дослідження доводить, що інтеграція процесів «end-to-end» дозволяє мінімізувати операційні втрати та прискорити виконання ключових етапів у ланцюгу постачання. Процесний підхід формує культуру відповідальності, де кожен підрозділ орієнтується на загальний результат. У практичному вимірі сприяючи підвищенню конкурентоспроможності підприємства та стійкості його операцій до зовнішніх змін.

Список використаних джерел

1. Nemati Y., Madhoshi M., Ghadikolaei A. S. The effect of Sales and Operations Planning (S&OP) on supply chain's total performance: a case study in an Iranian dairy company. *Computers & Chemical Engineering*. (2017). №104. P. 323-338.

2. Olutimehin D. O., Nwankwo E. E., Ofodile O. C., Ugochukwu C. E. Strategic operations management in FMCG: a comprehensive review of best practices and innovations. *International Journal of Management & Entrepreneurship Research*. 2024. № 6 (3). P. 780-794.
3. Davies A., Lal S., Perez F., Potdar S. Defining ‘on-time, in full’ in the consumer sector. McKinsey & Company. 2019. 10 p.
4. Kaizen Insights. OTIF: an essential supply chain performance indicator. URL: <https://kaizen.com/insights/otif-supply-chain-indicator/>

ЦИФРОВІЗАЦІЯ У ПУБЛІЧНОМУ УПРАВЛІННІ СТРАХОВИХ ПОСЛУГ

Сергій ПАВЛУШИН

здобувач магістерського рівня вищої освіти
спеціальності «Публічне управління та адміністрування»
Науковий керівник – О.В. Іванюк, к.е.н, доцент

Вступ. Цифрова трансформація дедалі сильніше впливає на механізми функціонування державних інституцій, зокрема у сфері регулювання страхових послуг. Поширення електронних сервісів, розвиток інфраструктури відкритих даних та використання інтелектуальних технологій створюють нові можливості для підвищення ефективності, прозорості та доступності страхового ринку. У таких умовах публічне управління має адаптуватися до змін, формуючи сучасні підходи до взаємодії з громадянами та бізнесом, оптимізуючи процеси контролю й нагляду та забезпечуючи високий рівень захисту прав споживачів. Вивчення процесів цифровізації у публічному управлінні страхових послуг дозволяє окреслити ключові тенденції, виклики та перспективи подальшого розвитку галузі.

Результати досліджень. Становленню цифровізації публічного управління страхових послуг в Україні сприяло поєднання кількох важливих передумов. По-перше, зростання потреби в прозорості та підзвітності державних інституцій, зокрема у сферах фінансового нагляду й контролю, вимагало переходу до сучасних цифрових механізмів обробки та подання інформації. По-друге, розвиток національної цифрової інфраструктури, електронного урядування, «Дії», реєстрових систем і сервісів взаємодії даних - створило технічну основу для модернізації управлінських процесів у страховій галузі. Важливою передумовою також стали євроінтеграційні зобов'язання України щодо гармонізації регуляторного середовища з європейськими стандартами, де цифровий нагляд і автоматизовані процедури є поширеною практикою.

Крім цього, стрімке поширення цифрових продуктів серед громадян та бізнесу підвищило очікування щодо доступності страхових послуг онлайн, що стимулювало державу адаптувати інструменти управління до нових моделей взаємодії. Сукупність цих факторів створила необхідні умови для активного впровадження цифрових рішень у систему публічного управління страховим сектором.

Разом з тим процес цифровізації не є легким. Низка факторів стають на заваді щодо його впровадження. Передусім значну складність створила фрагментованість інформаційних систем державних органів, що ускладнило обмін даними та потребує глибокої технічної інтеграції. Важливою проблемою став і недостатній рівень фінансування цифрових проєктів, адже модернізація інфраструктури, кіберзахисту й програмного забезпечення потребує значних ресурсів.

Не менш суттєвим викликом на даному сегменті залишається кадрова складова: нестача фахівців, здатних працювати з сучасними технологіями та забезпечувати безперервний розвиток електронних сервісів. До цього додалися

питання кібербезпеки, оскільки обробка великих обсягів персональних і фінансових даних вимагає створення надійних механізмів захисту від зовнішніх загроз. Варто враховувати й інерційність бюрократичних процедур, опір змінам та побоювання частини інституцій щодо переходу до цифрових моделей роботи.

До низки зазначених факторів додалося повномасштабне вторгнення, яке суттєво ускладнило впровадження цифрових рішень у сфері публічного управління страховими послугами. Воєнні дії спричинили перерозподіл державних ресурсів на потреби безпеки та оборони, що тимчасово обмежило можливості інвестування у цифрові інфраструктурні проекти. Частина установ була змушена змінити місцезнаходження, втратилися технічні потужності, порушився доступ до окремих баз даних та каналів комунікації.

Крім цього, різко зросли вимоги до кіберзахисту, адже кібератаки на державні інформаційні системи стали більш інтенсивними. Це вимагає оперативного посилення систем безпеки, переналаштування цифрових сервісів та створення резервних механізмів збереження даних. Водночас з'явилася необхідність швидко адаптувати інструменти публічного управління до нових соціально-економічних умов, забезпечити безперервність надання страхових послуг громадянам, які постраждали від війни. У сукупності ці обставини не лише ускладнили процес цифровізації, а й висунули нові вимоги до його змісту, швидкості та стійкості.

Такі вимоги, насамперед, полягають у комплексній модернізації інфраструктури, процесів і підходів до надання сервісів. Передусім йдеться про необхідність забезпечення безперервності та надійності державних цифрових платформ, що передбачає здатність систем функціонувати 24/7 без критичних збоїв, а також підтримку стабільної роботи під час пікових навантажень.

Важливою є і підвищена швидкодія обробки даних, яку неможливо досягти завдяки переходу на сучасні хмарні рішення, оптимізації архітектури без даних та впровадженню високопродуктивних обчислювальних ресурсів. Паралельно актуалізується потреба в стандартизації та уніфікації цифрових платформ, що дозволяє створити єдиний цифровий простір публічного управління, у якому дані легко циркулюють між установами, мінімізуючи дублювання функцій та прискорюючи роботу органів влади [1, с. 239].

Крім того суттєву роль відіграє інтеграція штучного інтелекту та автоматизація, які здатні прискорити опрацювання звернень, зменшити адміністративне навантаження та забезпечити персоналізований підхід до користувача. З огляду на зростаючу кількість цифрових операцій, зростають вимоги до кіберзахисту [2, с. 286], що включає впровадження сучасних систем виявлення загроз, наскрізне шифрування даних та постійний аудит уразливостей. Невід'ємною складовою нових вимог стає також гнучкість і стійкість цифрових рішень, а саме здатність систем до швидкого масштабування, переходу на резервну інфраструктуру та адаптації до непередбачуваних кризових обставин. Нарешті, цифровізація дедалі сильніше орієнтується на кінцевого користувача, що формує потребу у створенні зручних, інклюзивних та інтуїтивних інтерфейсів, а також у підвищенні прозорості та підзвітності через інтеграцію

відкритих даних та інструментів цифрового моніторингу. У сукупності ці вимоги визначають новий етап розвитку цифрових державних сервісів, спрямований на забезпечення їх ефективності, надійності та доступності.

Висновки. Цифровізація у публічному управлінні страхових послуг переходить у якісно нову фазу, де технологічний розвиток тісно пов'язаний із підвищеними вимогами до безпеки, стійкості та орієнтованості на громадянина. Зростання кіберзагроз змушує державні інституції інтегрувати потужні системи виявлення атак, застосовувати наскрізне шифрування та підтримувати безперервний аудит уразливостей, що формує більш захищене цифрове середовище для обробки чутливої страхової інформації.

Паралельно з безпекою зростає значення гнучкості цифрових сервісів та посилення орієнтації на потреби користувача. Зручні та інклюзивні інтерфейси, відкриті дані й інструменти прозорого цифрового моніторингу підвищують довіру громадян і сприяють ефективнішій взаємодії з державними інституціями.

У підсумку саме комплексність цих вимог – кібербезпека, стійкість та користувацька спрямованість – формує новий стандарт цифрових державних страхових сервісів, роблячи їх більш ефективними, надійними та доступними для всіх учасників системи.

Список використаних джерел

1. Алієв А. А. Особливості цифровізації у сфері публічного управління. *Вчені записки університету «КРОК»*. 2024. № 2(74). С. 237–243. URL: <https://doi.org/10.31732/2663-2209-2024-74-237-243>
2. Соболев Р. Г., Єфімов Ю. В., Бублій М. П., Серенко А. О., Соболев М. Р. Цифровізація страхового ринку як підхід антикризового публічного управління протидії гібридним загрозам. *Державне будівництво*. 2025. № 1 (37). С. 284–294. DOI: <https://doi.org/10.26565/1992-2337-2025-1-20>
3. Субачов І. І. Розвиток страхового ринку в Україні як фактору фінансової стабільності економіки. *Фінанси України*. 2020. № 11. С. 34.
4. Karyda, M. (2020). "Cybersecurity Challenges in Digital Public Services and Insurance Systems." *Information & Computer Security*, vol. 28, no. 3. P. 389–403.

ЗАСТОСУВАННЯ МЕТОДУ МОНТЕ-КАРЛО У СТРАТЕГІЧНОМУ ПЛАНУВАННІ ВИТРАТ ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ РИНКОВОЇ НЕВИЗНАЧЕНОСТІ (НА ПРИКЛАДІ ТОВ «ДАТАГРУП МЕДІА»)*Олександр ЖУРАВЕЛЬ**здобувач магістерського рівня вищої освіти
спеціальності «Фінанси, банківська справа, страхування та фондовий ринок»**Науковий керівник – Ю.Ю. Сус, к.е.н, доцент*

Вступ. В умовах нестабільного ринкового середовища та високої динаміки змін фінансово-економічних показників особливої актуальності набуває проблема підвищення ефективності управління витратами підприємства. Традиційні методи планування часто не враховують вплив випадкових і непередбачуваних чинників, що призводить до неточності прогнозів і неефективного використання фінансових ресурсів. Застосування методів імовірнісного моделювання, зокрема методу Монте-Карло, дозволяє не лише оцінити ступінь ризику при прийнятті управлінських рішень, а й забезпечити більш обґрунтоване стратегічне планування. Саме тому дослідження можливостей використання цього методу для прогнозування витрат підприємства є надзвичайно важливим у сучасних умовах господарювання.

Проблематику управління витратами досліджували такі науковці, як І.Бланк, О. Терещенко, В. Гончарук та М. Дем'яненко, які зробили значний внесок у розвиток фінансового планування, аналізу ризиків і економіко-математичного моделювання. Проте, попри наявний науковий доробок, питання практичного застосування методу Монте-Карло для прогнозування витрат українських підприємств, зокрема у сфері медіа та телекомунікацій, залишається недостатньо вивченим, що й визначає наукову новизну даного дослідження.

Результати досліджень. Одним із ключових завдань стратегічного управління фінансами підприємства є прогнозування витрат, яке забезпечує обґрунтованість управлінських рішень і підвищує ефективність використання ресурсів. Для досягнення цих цілей доцільним є застосування методів імовірнісного моделювання, що дозволяють враховувати вплив випадкових змін зовнішнього та внутрішнього середовища. У даному дослідженні для прогнозування фінансових показників діяльності ТОВ «Датагруп Медіа», який провадить свою діяльність у сфері радіомовлення, використано метод Монте-Карло, який надає змогу моделювати широкий спектр можливих сценаріїв розвитку підприємства.

На основі результатів імовірнісного моделювання сформовано узагальнену статистичну характеристику ключових фінансових показників підприємства: адміністративних витрат, витрат на збут, витрат на калькуляційну одиницю, чистого доходу, чистого прибутку та рентабельності. Зведені результати подано в табл. 1.

Отримані результати свідчать, що підприємство характеризується стабільними фінансовими показниками, адже ймовірність від'ємної рентабельності дорівнює нулю.

**Аналіз результатів планування для ТОВ «Датагруп Медіа»
за методом Монте-Карло**

Показник	Активи	Зобов'язання	Власний капітал	Чистий дохід	Чистий прибуток	Рентабельність
Середнє значення	15 372,6	4 052,8	13 712,7	14416,9	6 200,6	15,50
Стандартне відхилення	15 241,2	614,9	5 918,2	4 279	3 359,5	14,5
Коефіцієнт варіації	0,99	0,99	0,98	0,969	0,446	1
Мінімум	13 140	3544,5	7 945	12 725	3 647,8	1
Максимум	30 613,9	4 512,1	19 163,1	16696,7	8 736,6	30
Ймовірність h (рентабельність ≤ 0)						0,00

Джерело: розроблено на основі фінансової звітності

Це означає, що в межах розглянутої моделі підприємство демонструє стійку прибутковість навіть за умов змін у витратних статтях. Найвищий рівень варіації спостерігається у показниках адміністративних та збутових витрат, що зумовлює необхідність посилення контролю за їх структурою.

Для уточнення фінансових перспектив і визначення можливих варіантів розвитку подій було проведено сценарний аналіз, у межах якого розглянуто песимістичний, оптимістичний і найбільш імовірний сценарії. Основні параметри кожного сценарію відображено в табл.2.

Таблиця 2

Ключові параметри планування витрат у ТОВ «Датагруп Медіа»

Показники	Сценарії		
	Песимістичний	Оптимістичний	Найбільш імовірний
Активи тис.грн	13 140	30 613,9	15 372,6
Зобов'язання, тис.грн	3544,5	4 512,1	4 052,8
Власний капітал, тис.грн	7 945	19 163,1	13 712,7
Чистий дохід від реалізації продукції, тис.грн	12 725	16 696,7	14 416,9
Чистий прибуток, тис.грн	3 647,8	8 736,6	6 200,6
Рентабельність авансованого капіталу, %	1	30	15,5

Джерело: розроблено на основі фінансової звітності

Як видно з табл. 2, навіть за песимістичного сценарію підприємство залишається прибутковим, з рівнем рентабельності 1%. Це свідчить про наявність певного запасу фінансової міцності. Оптимістичний сценарій демонструє зростання всіх основних показників, зокрема чистого прибутку до 8 736,6 тис. грн і рентабельності до 30%, що відображає потенційні можливості розвитку за сприятливих ринкових умов. Найбільш імовірний сценарій забезпечує збалансоване співвідношення активів і зобов'язань та відображає стабільну прибутковість діяльності.

Узагальнюючи результати моделювання, можна стверджувати, що впровадження методу Монте-Карло дає змогу підвищити точність

прогнозування витрат, мінімізувати ризики управлінських рішень і сформувати ефективну стратегію оптимізації витрат. Подальше вдосконалення системи управління витратами має ґрунтуватися на автоматизації фінансових процесів, впровадженні інноваційних технологій та використанні сучасних інструментів бізнес-аналітики, що забезпечить підвищення фінансової стійкості підприємства у довгостроковій перспективі.

Висновки. У результаті проведеного дослідження встановлено, що застосування методу Монте-Карло є ефективним інструментом прогнозування витрат і оцінки фінансових ризиків підприємства. Моделювання дозволило визначити діапазон можливих змін ключових показників і підтвердило стабільність прибутковості ТОВ «Датагруп Медіа» навіть за несприятливих умов. Отримані результати дають змогу формувати обґрунтовані управлінські рішення щодо оптимізації витрат та підвищення ефективності використання фінансових ресурсів. Подальші дослідження доцільно спрямувати на розробку автоматизованих систем прогнозування, що інтегрують метод Монте-Карло з сучасними технологіями бізнес-аналітики.

Список використаних джерел

1. Чумак, Г. Управління витратами підприємства: функціональний аспект. *Modeling the development of the economic systems*, (4), 2022. 160–165
2. Чорна М. В., Смірнова П. В., Бугріменко Р.М. Управління витратами : навч. посіб. Харків, 2017. 166 с.
3. Офіційний сайт YouControl. ТОВ "ДАТАГРУП МЕДІА" 36980328 URL: https://youcontrol.com.ua/catalog/company_details/36980328/

МОНІТОРИНГ ТА ОЦІНЮВАННЯ ЯК ІНСТРУМЕНТИ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ РЕЗУЛЬТАТИВНОСТІ ТА ЦІЛЬОВОГО ВИКОРИСТАННЯ БЮДЖЕТНИХ КОШТІВ

Олексій ШЕГЕДА

*здобувач магістерського рівня вищої освіти
спеціальності «Публічне управління та адміністрування»
Науковий керівник – І.Л. Литвинчук, д.е.н, професор*

Вступ. У контексті обмеженості публічних фінансових ресурсів та зростаючих суспільних вимог до якості державного управління, проблема забезпечення результативності та ефективного використання бюджетних коштів набуває стратегічного значення. Перехід від традиційного управління ресурсами до управління за результатами вимагає впровадження надійних механізмів контролю та зворотного зв'язку. Система моніторингу та оцінювання виступає саме таким ключовим механізмом, інтегрованим у бюджетний процес через програмно-цільовий метод. Моніторинг та оцінювання забезпечує менеджерів, контролюючі органи та суспільство об'єктивною інформацією про те, чи досягаються заплановані цілі та чи є витрати виправданими з точки зору отриманого ефекту. Отже, метою даного дослідження є обґрунтування визначальної ролі моніторингу та оцінювання у забезпеченні результативності та цільового використання бюджетних коштів у системі публічного управління України.

Результати досліджень. В Україні основою для планування та контролю державних фінансів є програмно-цільовий метод, закріплений Бюджетним кодексом України [1]. Програмно-цільовий метод передбачає чітке визначення мети, завдань та показників результативності бюджетних програм до виділення фінансування. Система моніторингу та оцінювання є невід'ємною складовою цього методу, оскільки вона забезпечує об'єктивну перевірку виконання цих показників. Як зазначає І. О. Луніна, перехід до програмно-цільового методу є формальним без налагодженої системи моніторингу та оцінювання, оскільки саме вона надає достовірні дані для аналізу досягнутого результату [2]. Без моніторингу, бюджетна програма ризикує перетворитися на звичайну фінансову декларацію без реального механізму перевірки її ефективності.

Таким чином, моніторинг та оцінювання не лише супроводжує програмно-цільовий метод, а й є його інструментальним забезпеченням, дозволяючи перейти від простого контролю за освоєнням коштів до контролю за досягненням запланованого ефекту. Це зміщує фокус з «управління вхідними ресурсами» (скільки витрачено) на «управління вихідними результатами та впливом» (що отримано за ці кошти).

Моніторинг виступає як механізм постійного контролю за ходом реалізації бюджетної програми та використанням виділених асигнувань. Його основна функція – своєчасне виявлення відхилень, що є критично важливим для запобігання нецільовому використанню коштів. Згідно з методологією моніторингу та оцінювання, моніторинг охоплює такі аспекти:

1. Контроль вхідних даних – це перевірка відповідності фактично витрачених коштів затвердженому кошторису та запланованим статтям витрат.

2. Контроль процесів, тобто відстеження дотримання графіків виконання робіт, закупівельних процедур та інших регуляторних вимог, що є запорукою законності використання фінансів.

Забезпечуючи своєчасну інформацію про будь-які невідповідності (наприклад, перевищення витрат, затримки у закупівлях, використання коштів не за призначенням), моніторинг дає можливість фінансовим та контролюючим органам (Державна аудиторська служба, Рахункова палата) оперативно втрутитися та виправити ситуацію. Як підкреслює О. А. Білоус, якісний фінансовий моніторинг є першим бар'єром на шляху фінансових зловживань [3]. У цьому контексті, моніторингу та оцінювання слугує не лише аналітичним, але й дисциплінарним інструментом, оскільки знання про неминучість перевірки та оцінки стимулює розпорядників коштів дотримуватися бюджетного законодавства та цільового призначення фінансів.

Тоді як моніторинг фокусується на процесі та дотриманні правил, оцінювання концентрується на досягненні кінцевого результату та ефективності (співвідношення результату до витрат). Оцінювання відповідає на питання, чи була програма результативною, тобто чи були досягнуті заплановані показники випуску та якості, і чи була вона ефективною (чи можна було досягти того ж результату з меншими витратами).

Оцінювання ефективності є найбільш складним етапом, що вимагає застосування спеціалізованих методів, як-от аналіз «витрати – ефективність» або аналіз «витрати – вигода». Проведення незалежного оцінювання, особливо оцінювання впливу, дозволяє визначити чистий вплив програми – тобто, які зміни відбулися завдяки реалізації програми, а не через інші зовнішні фактори. Звіти про оцінювання, наприклад, які готуються незалежними експертами на замовлення Міністерства фінансів, є безпосередньою інформаційною базою для ухвалення рішення про доцільність продовження програми, її масштабування або повного припинення [4]. Таким чином, оцінювання є інструментом, що забезпечує раціональне використання майбутніх бюджетних асигнувань, запобігаючи фінансуванню непрацюючих або неефективних програм.

Ключовою передумовою для реалізації повної ролі моніторингу та оцінювання у сфері бюджетних коштів є його інтеграція у річний бюджетний цикл. Дані моніторингу та оцінювання мають бути обов'язковим вхідним елементом на таких етапах:

1. Планування. Результати оцінювання раніше реалізованих аналогічних програм використовуються для встановлення більш реалістичних цілей, показників та обґрунтування запитів на фінансування нової програми. Недостатньо обґрунтовані фінансові запити, не підтверджені даними моніторингу та оцінювання, мають бути відхилені.

2. Виконання. Поточні дані моніторингу використовуються для оперативного перерозподілу коштів між менш і більш успішними заходами у

межах програми, що підвищує гнучкість управління та загальну результативність.

3. Звітність. Звіти про виконання бюджетних програм мають ґрунтуватися на показниках результативності, отриманих за допомогою моніторингу та оцінювання, а не лише на фінансових показниках освоєння. Це забезпечує підзвітність, орієнтовану на результат.

Як зазначає А. А. Гриценко, ефективність публічних видатків прямо залежить від якості інформаційної бази, сформованої моніторингу та оцінювання, яка дозволяє приймати рішення на основі доказів [5]. Тільки за умови інституційного закріплення використання результатів моніторингу та оцінювання у бюджетному процесі, цей механізм може повною мірою реалізувати свою роль у забезпеченні цільового та результативного витрачання коштів.

На практиці система моніторингу та оцінювання в Україні стикається з низкою проблем, що обмежують її вплив на бюджетну сферу. Серед них: формалізм у визначенні показників результативності (визначення показників, що легко досягаються, але не відображають суті програми), слабка інституційна спроможність розпорядників коштів у проведенні якісного оцінювання та недостатня незалежність оціночної діяльності від структур, які реалізують програми.

Перспективи вдосконалення полягають у підвищенні ролі незалежних зовнішніх оцінок (аудиту ефективності) з боку Рахункової палати, обов'язковому оприлюдненні методології та результатів оцінювання, а також упровадженні автоматизованих інформаційних систем для моніторингу виконання бюджетних програм у режимі реального часу. Це дозволить посилити об'єктивність, прозорість та, як наслідок, забезпечить більш жорсткий контроль за цільовим та результативним використанням кожного бюджетного асигнування.

Висновки. Система моніторингу та оцінювання є невід'ємною складовою сучасного програмно-цільового бюджетування, критично важливою для забезпечення результативності та цільового використання бюджетних коштів. Вона надає необхідну інформаційну базу для оперативного контролю (моніторинг) та стратегічного аналізу ефективності (оцінювання), уможливлюючи перехід до управління за результатами. Подальше поглиблення інтеграції моніторингу та оцінювання в бюджетний цикл є основним шляхом до підвищення фінансової дисципліни та раціоналізації державних видатків в Україні.

Список використаних джерел

1. *Бюджетний кодекс України* : Закон України від 08.07.2010 № 2456-VI. *Відомості Верховної Ради України*. 2010. № 50-51. Ст. 572.
2. Луніна І. О. Програмно-цільовий метод у бюджетному процесі України: проблеми та перспективи. *Фінанси України*. 2019. № 10. С. 7–20.
3. Білоус О. А. Фінансовий моніторинг як інструмент державного фінансового контролю. *Економіка та фінанси*. 2020. № 1. С. 34–40.

4. Про затвердження Методичних рекомендацій щодо здійснення моніторингу та оцінки результативності бюджетних програм: Наказ Міністерства фінансів України від 02.05.2013 № 470.

5. Гриценко А. А. Управління публічними видатками на основі результатів: міжнародний досвід та українські реалії. *Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія: Міжнародні економічні відносини та світове господарство*. 2017. Вип. 16. С. 49–53.

6. Довженко, В. А., Першко, Л. О., Сус, Ю. Ю. Планування фінансових ресурсів територіальних громад в умовах воєнного стану та повоєнного відновлення України. *Проблеми сучасних трансформацій. Серія: право, публічне управління та адміністрування*. 2024. №13. <https://doi.org/10.54929/2786-5746-2024-13-02-02>

ЗАХИСТ ОБЛІКОВИХ ДАНИХ У ЦИФРОВОМУ СЕРЕДОВИЩІ: СУЧАСНІ ВИКЛИКИ ТА НАПЯМІ УДОСКОНАЛЕННЯ В УКРАЇНІ

Андрій НЕДАШКІВСЬКИЙ

здобувач магістерського рівня вищої освіти
спеціальності «Облік і оподаткування»

Науковий керівник – Н.М. Савченко, к.е.н, доцент

Вступ. Цифрова трансформація економіки України, зумовлена розвитком ІТ-сектору та необхідністю адаптації бізнес-процесів до воєнних умов, сформувала нові вимоги до організації бухгалтерського обліку. Підприємства в своїй діяльності дедалі активніше застосовують хмарні технології, дистанційну форму роботи, електронний документообіг та інтегровані ERP-системи. У цих умовах збереження цілісності, конфіденційності та доступності облікових даних стає ключовим фактором сталого функціонування бізнесу.

Результати досліджень. Сучасна війна йде не тільки на фізичному фронті, але й у кіберпросторі. Кількість інцидентів у сфері інформаційної безпеки щороку збільшується, а найбільша кількість атак була спрямована на уряди та місцеві органи влади, сили безпеки та оборони, фінансові організації. Більшість випадків пов'язані з фішингом, розповсюдженням шкідливих програм, вразливостями, зламами облікових записів [1].

Бізнес все частіше стикається з такими ризиками [1]:

1. порушення конфіденційності та викриття комерційної інформації: вторгнення у систему підприємства з метою викрадення конфіденційних даних;
2. хакерська атака з метою завдання фінансового збитку: зміна маршруту транзакцій або створення хибних платежів, стирання або переадресація масивів даних, злом захисту інформації підприємства;
3. параліч робочих процесів: блокування роботи систем, шифрування чи знищення даних та резервних копій і, як наслідок, користувачі не можуть увійти в систему;
4. внутрішня шкода з боку інсайдерів: передача персоналом важливої інформації стороннім особам через електронні мережі, зараження вірусами цифрових систем підприємства тощо.

Зростання кіберзагроз в Україні – кібератаки на державні реєстри, розповсюдження шкідливого програмного забезпечення, маніпуляції фінансовими даними – ускладнює забезпечення безпеки облікової інформації. Це підкреслює необхідність створення комплексної системи захисту даних, що відповідає міжнародним стандартам та реаліям українського ринку.

Облікові дані – це ключовий елемент інформаційної системи будь-якого підприємства. Вони представляють собою сукупність фінансових, виробничих, кадрових і інших даних, що використовуються для ведення бухгалтерського обліку, аналізу та управління. Зростання ступеня цифровізації підприємства значно розширило можливості автоматизованої обробки таких даних, але водночас підвищило ризики їх витоку, підробки чи втрати.

В сучасних умовах швидкого розвитку цифрових технологій саме захист облікових даних набуває першочергового значення для забезпечення

інформаційної безпеки підприємств. Облікові дані містять критично важливу інформацію, що використовується для прийняття управлінських рішень, контролю та формування фінансової звітності. Захист інформації в системі – діяльність, спрямована на запобігання порушенню цілісності, конфіденційності і доступності інформації в системі [3].

В умовах сьогодення захист облікових даних передбачає проведення системи організаційних, правових та технічних заходів, спрямованих на убезпечення інформації від несанкціонованого доступу, модифікації, знищення або викривлення. До таких заходів можна віднести:

- систему контролю доступу: реалізація принципу найменших привілеїв, багатофакторної аутентифікації, регулярної ротації паролів;
- шифрування даних: застосування криптографічних алгоритмів для збереження конфіденційності інформації як під час зберігання, так і при її передачі;
- резервне копіювання: регулярне створення копій облікових даних на надійних носіях для оперативного відновлення у разі втрати або пошкодження;
- виявлення та запобігання вторгнень (IDS/IPS): системи, що моніторять мережевий трафік і активність користувачів для виявлення та блокування підозрілих дій;
- моніторинг і аудит: ведення журналів доступу та змін даних для подальшого аналізу інцидентів та дотримання політик безпеки;
- здобуття освіти та підвищення кваліфікації персоналу: навчання співробітників правилам інформаційної безпеки і методам протидії соціальній інженерії.

Основні принципи інформаційної безпеки включають:

- 1) конфіденційність – доступ до інформації мають лише уповноважені особи;
- 2) цілісність – дані не можуть бути змінені без відповідного контролю та фіксації;
- 3) доступність – інформація має бути доступною користувачам у необхідний момент;
- 4) аутентичність – підтвердження достовірності джерела та користувача;
- 5) невідомність – фіксація всіх дій користувачів для запобігання маніпуляціям.

У бухгалтерському обліку ці принципи реалізуються через системи контролю доступу, аудит логів, цифровий підпис, резервування даних, багатофакторну автентифікацію та захищені канали передачі інформації.

Україна є однією з найбільш атакованих країн у кіберпросторі. Для підприємств це означає:

- атаки на бухгалтерські програми;
- шифрування даних з вимогою викупу;
- підміна інформації у фінансових та податкових звітах;
- компрометація електронного цифрового підпису.

Сучасні українські підприємства, працюючи в умовах високих ризиків і цифрової турбулентності, повинні розглядати кіберзахист не як витрати, а як інвестицію в безпеку на довгостроковий період. Безпека облікових даних:

- забезпечує стабільність фінансової звітності;
- підвищує довіру інвесторів та партнерів;
- сприяє збереженню репутації;
- мінімізує збитки від кібератак;
- формує конкурентні переваги на ринку.

Висновки. Захист облікових даних у цифровому середовищі є комплексним завданням, яке вимагає інтегрованого підходу на основі застосування сучасних технологічних, організаційних і правових інструментів. Надійність і безпека облікової інформації забезпечують стабільність функціонування підприємств, довіру клієнтів і партнерів, а також відповідність законодавчим вимогам. Перспективним напрямом подальших досліджень є впровадження інноваційних рішень на основі аналітики поведінкових патернів користувачів та автоматизованих систем реагування.

Список використаних джерел

1. Грам В. Захист бізнесу від кіберзагроз: прості та дієві методи. URL: <https://business.diia.gov.ua/history-of-success/zakhyst-biznesu-vid-kiberzahroz-prosti-ta-diievi-metody>
2. Кібербезпека: Як захистити себе у цифрову епоху. URL: https://health.mvs.gov.ua/chernihiv/novini/kiberbezpeka_iak_zaxistiti_sebe_u_cifrovu_eroxu
3. Про захист інформації в інформаційно-комунікаційних системах : Закон України від 05.07.1994 р. №80/94-ВР URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/80/94-vr#Text>
4. Про основні засади забезпечення кібербезпеки України : Закон України від 5 жовтня 2017 р. № 2163-VIII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2163-19#Text>.
5. Сологуб О. С. Безпека в цифровому суспільстві та освітньому середовищі. Хмельницький: ОПППО, 2023. 43 с.

НАПРЯМИ ПІДВИЩЕННЯ ПРИБУТКОВОСТІ ПІДПРИЄМСТВА

Маргарита МАКСИМЧУК

здобувач магістерського рівня вищої освіти

спеціальності «Фінанси, банківська справа, страхування та фондовий ринок»

Науковий керівник – Н.О. Куровська, к.е.н, доцент

Вступ. Забезпечення фінансової стабільності підприємства у сучасних умовах господарювання вимагає комплексного використання інструментів оцінювання ризиків та детального аналізу. Одними з ключових методів, які дозволяють виявити потенційні загрози та визначити напрями підвищення прибутковості, є прогнозування банкрутства за різними моделями та проведення SWOT-аналізу. Для ТОВ «Святець» застосування цих методів набуває особливої важливості, оскільки підприємство функціонує в умовах волатильного ринку та сезонності виробництва, оскільки напряму залежить від природних умов.

Метою дослідження є теоретико-методичне обґрунтування проблем фінансової стійкості підприємства з розробкою обґрунтованих рекомендацій щодо підвищення прибутковості та забезпечення фінансової стабільності підприємства.

Результати досліджень. У процесі обґрунтування рекомендацій з метою підвищення прибутковості проведено аналіз ймовірності банкрутства ТОВ «Святець» за моделями Альтмана, Таффлера, Ліса та Спрінгейта за 2022-2024 рр.

Таблиця 1

**Визначення ймовірності банкрутства ТОВ «Святець»
за різними моделями**

Назва	Значення		
	2022р.	2023р.	2024р.
Альтмана	5,15	4,96	2,76
Таффлера	0,40	0,45	0,38
Ліса	0,22	0,23	0,17
Спрінгейта	1,34	1,25	0,81

Джерело: розроблено на основі фінансової звітності ТОВ «Святець»

Дослідивши ймовірність банкрутства за різними моделями, було встановлено, що протягом 2022-2023 рр. модель Альтмана показує низьку ймовірність банкрутства. Однак, у 2024 р. значення Z-рахунку знижується до зони невизначеності, що свідчить про зростання фінансових ризиків. Необхідно звернути увагу на фактори, які призвели до зниження Z-рахунку, та вжити заходів для покращення фінансової стійкості [3]. За моделлю Таффлера, підприємство протягом усього періоду (2022-2024 рр.) має стабільне фінансове становище. Хоча значення показника дещо коливаються, вони залишаються значно вищими за критичний рівень. За моделлю Ліса, підприємство протягом усього періоду має стабільне фінансове становище. Значення показника значно перевищують критичний рівень, що свідчить про низький ризик банкрутства. Модель Спрінгейта у 2022-2023 рр. показує низьку ймовірність банкрутства. У 2024 р. значення показника наближається до критичного рівня, що вказує на зростання ризиків. Необхідно звернути увагу на динаміку показника та вжити

заходів для запобігання погіршенню фінансового стану. Моделі Таффлера, Ліса протягом усього періоду показують стабільне фінансове становище підприємства та низьку ймовірність банкрутства. Однак, моделі Альтмана та Спрінгейта вказують на зростання фінансових ризиків у 2024 р.

Для більш детального та поглибленого аналізу розроблено SWOT-аналіз ТОВ «Святець», зокрема розглянуто слабкі та сильні сторони, всі загрози та можливості. Після дослідження стає очевидним, що досліджуване підприємство демонструє позитивну динаміку зростання власного капіталу та чистого доходу, це свідчить про його потенціал та фінансову стійкість. Значні запаси забезпечують безперебійність діяльності, що і являється сильними сторонами. Однак, значна залежність від кредитів та низький рівень ліквідності є суттєвими слабкими сторонами, які можуть ускладнити фінансове становище, особливо в умовах волатильності цін та ризиків, пов'язаних зі зміною клімату, оскільки підприємство більше відноситься до сезонних. Водночас підприємство має міцну основу для подальшого розвитку, підкріплену зростанням власного капіталу та доходів. Використання наявних можливостей для розширення та диверсифікації виробництва, а також впровадження нових технологій, може допомогти зміцнити його позиції на ринку та підвищити стійкість до зовнішніх загроз, таких як волатильність цін та зміна клімату [2].

Фінансовим працівникам підприємства слід розробити стратегію зі зменшення боргового навантаження та збільшення ліквідності для забезпечення довгострокової фінансової стабільності та успішного розвитку. Вживши рекомендовані заходи ТОВ «Святець» матиме: Повернення до прибутковості, стабільний прибуток, збільшення чистого прибутку, менша волатильність, покращення фінансового стану, підвищення ефективності та стійкості бізнесу.

Таким чином, для підвищення прибутковості ТОВ «Святець» керівникам та фінансовим працівникам необхідно приділити увагу, таким ключовим напрямкам: невідкладно усунути збитковість операційної діяльності; проаналізувати причини негативної рентабельності у 2024 р. та запровадити відповідні заходи; продовжувати оптимізацію собівартості, знати додаткові шляхи зниження виробничих витрат та витрат на логістику; диверсифікувати джерела доходів; зміцнити контроль над ліквідністю, тенденція до зниження вимагає уваги до управління дебіторською заборгованістю та запасами; розробити стратегію стабілізації прибутку, враховуючи високу волатильність [1; 4; 5].

Висновки. Проведений аналіз свідчить, що ТОВ «Святець» загалом має хороший потенціал для стабільного розвитку, хоч і є окремі показники, які вказують на зростання фінансових ризиків. Підприємство демонструє позитивну динаміку доходів та власного капіталу, хоч і стикається з проблемами ліквідності та незначними борговими навантаженнями. Використання наявних можливостей і впровадження заходів для підвищення ефективності зможуть дати змогу зміцнити фінансову стійкість та покращити результати господарської та фінансової діяльності в майбутньому.

Список використаних джерел

1. Абрамова І. В., Недільська Л. В., Куровська Н. О. Удосконалення системи управління фінансовими ресурсами підприємств. *Наукові читання – 2021: збірник наукових праць за результатами науково-практичної конференції науково-педагогічних працівників, докторантів, аспірантів та молодих вчених ННІ економіки та агробізнесу*. Житомир: Поліський національний університет, 2021. С. 7–11.
2. Блакита Г. В., Терещенко Е. Ю., Андрєєва В. Г., Особливості ідентифікації властивостей бізнес-середовища підприємства. *Глобалізаційні виклики розвитку національних економік: тези доповідей II Міжнар. наук.-практ. конф.* 2021. С. 584.
3. Бланк І. О., Ситник Г. В., Андрієць В. С. Управління фінансами підприємств: підручник. 2 видання. К.: КНТЕУ, 2018. С. 786.
4. Брагіна О. С., Бугенко С. І., Павлусь М. Г. Прибутковість підприємства та шляхи її підвищення. *Бізнес Інформ*. 2021. С. 261-266.
5. Куровська Н. О. Інноваційні інструменти антикризового фінансового управління. *Соціально-компетентне управління корпораціями в умовах поведінкової економіки: [матеріали міжнар. наук.-практ. конф. (18 лютого 2021 р.)]* / відп. ред. О. М. Павлова, К. В. Павлов, Л. В. Шостак, А. М. Лялюк. Луцьк, 2021. С. 170-172.

ЦИФРОВІЗАЦІЯ ТА МІЖСЕКТОРАЛЬНА ВЗАЄМОДІЯ ЯК ІНСТРУМЕНТИ ПІДВИЩЕННЯ СТІЙКОСТІ ПЕРВИННОЇ МЕДИЧНОЇ ДОПОМОГИ В УКРАЇНІ

Андрій МАЙСТРУК

здобувач магістерського рівня вищої освіти
спеціальності «Публічне управління та адміністрування»

Науковий керівник – Л.І. Симоненко, к.е.н, доцент

Вступ. В умовах повномасштабної агресії зросла потреба у стійкій та адаптивній системі охорони здоров'я, а також у цифрових рішеннях для забезпечення безперервності послуг та прозорості фінансування. Проблема полягає у необхідності створення надійних, функціональних, інтегрованих у національну систему цифрових платформ ПМСД на місцевому рівні

Аналіз останніх досліджень. Актуалізуються дослідження феномену волонтерського руху, а також розробка механізмів координації дій громадянського суспільства в контексті надання доступних медичних послуг, особливо у повоєнний період. Дослідники також наголошують на необхідності розвитку телемедицини та інфраструктури цифрових комунікацій

Мета дослідження. Обґрунтування підходів до зміцнення ПМСД як провідної ланки системи охорони здоров'я шляхом впровадження цифрових інструментів та удосконалення міжсекторальної взаємодії для забезпечення доступності та стійкості послуг.

Результати досліджень. Системний підхід до дослідження механізмів державного управління, спрямованих на забезпечення стійкості та доступності первинної медико-санітарної допомоги, вимагає аналізу інституційного базису, організаційного забезпечення та функціональних механізмів, де цифровізація та міжсекторальна взаємодія відіграють ключову роль, особливо в умовах воєнних викликів [1]. Електронна система охорони здоров'я (ЕСОЗ) є найбільшою ІТ-системою країни та цифровим ядром, на якому побудована вся діяльність Національної служби здоров'я України (НСЗУ). У 2024 році, попри труднощі, зумовлені війною, НСЗУ вдалося зберегти стійкість ЕСОЗ та реалізувати проекти щодо розширення її функціональних можливостей [3].

Ключові досягнення цифрової трансформації включають: автоматизація фінансового управління; верифікація та прозорість даних; кіберстійкість та інфраструктура; новий функціонал ПМД. НСЗУ продовжила впровадження та оптимізацію модулів власної інформаційної системи на базі SAP. Це дозволило автоматизувати процеси контрактування та звітності для напряму ПМД, що є критично важливим для кращого фінансового й операційного планування та зменшення адміністративного навантаження. Загалом у 2024 році система опрацювала понад 80 000 звітів за напрямом ПМД та реімбурсації. Якість впровадження рішень SAP отримала міжнародне визнання, що свідчить про успішність кроків НСЗУ у побудові сучасної та підзвітної системи охорони здоров'я. НСЗУ посилила процеси верифікації даних для підвищення прозорості та ефективності використання бюджетних коштів. Це включало верифікацію даних пацієнтів і медпрацівників на основі Державного реєстру фізичних осіб –

платників податків (ДРФО). Станом на початок 2025 року успішно верифіковано 29 200 765 записів про пацієнтів. Також було опрацьовано 8 879 ліцензій надавачів медичних послуг. Забезпечення найвищого рівня кіберзахисту Центральної бази даних ЕСОЗ залишалось пріоритетом. У 2024 році розпочато впровадження передової системи виявлення кіберзагроз (SIEM/SOAR) та проведено незалежний аудит стану кіберзахисту на відповідність міжнародним стандартам. Завдяки вжитим заходам успішно нейтралізовано понад 100 кібератак [3]. Розроблено програмне забезпечення для розширення функціоналу ЕСОЗ, яке готується до впровадження. Серед них — функціонал обліку медичного обладнання та функціонал призначення та видачі медичних виробів (що є критичним для розширення програми реімбурсації). Також до послуг ПМД включено можливість надання допомоги з використанням технічних засобів електронних комунікацій (телемедицини) [1].

Стійке функціонування ПМСД в умовах трансформацій та зовнішніх викликів вимагає постійних, скоординованих зусиль міжнародних, національних, місцевих інституцій та громадянського суспільства. У 2024 році НСЗУ поглибила співпрацю з громадськістю, створивши два ключові консультативно-дорадчі органи: Експертну раду (для забезпечення фахового підходу до формування та оцінки Програми медичних гарантій (ПМГ)) та Раду громадського контролю (для забезпечення прозорості та підзвітності). Члени пацієнтських організацій увійшли до складу Ради громадського контролю, що дозволило громадськості впливати на процеси у системі охорони здоров'я та вносити пропозиції до проєкту Порядку реалізації ПМГ на 2025 рік. НСЗУ дотримується принципу «не робити нічого для пацієнта без самого пацієнта». Співпраця з пацієнтськими організаціями є важливим елементом медичної реформи і дозволяє НСЗУ отримувати запити та своєчасно на них реагувати. Спільно з «Рухом «ЧЕСНО» НСЗУ масштабувала ініціативу «Представник пацієнта». Цей проєкт, реалізований у 10 закладах у регіонах (зокрема на Харківщині, Дніпропетровщині), став містком між пацієнтами та закладами, дозволяючи оперативно вирішувати питання на місці та інформувати пацієнтів про безоплатні послуги [3].

Покращення фізичної доступності ліків. Співпраця між НСЗУ, МОЗ, «Укрпоштою» та аптечними мережами дозволила розширити програму реімбурсації «Доступні ліки» та впровадити безоплатну доставку ліків у віддалені громади та прифронтові регіони. Крім того, МОЗ запустило мобільні аптечні пункти (24 пункти в 13 областях на кінець 2024 року) для охоплення найвіддаленіших населених пунктів. Міжнародна підтримка є критично важливою для стабільності ПМГ в умовах війни. НСЗУ співпрацює з ключовими партнерами (ВООЗ, Світовий банк, USAID, ЮНІСЕФ). ВООЗ, зокрема, надає підтримку у розробленні системи та індикаторів моніторингу ефективності ПМД. Світовий банк та USAID надають фінансову, кадрову та технічну підтримку, що є важливим для підвищення цифрової і технічної спроможності НСЗУ. Проєкт USAID «Безпечні, доступні та ефективні ліки для українців»

(SAFEMed) співпрацює з НСЗУ для удосконалення електронних інструментів і підвищення фінансової прозорості [6].

В умовах війни пріоритети ПМД змістилися у бік відновлення людського потенціалу, що вимагає міжсекторальної координації зусиль: ментального здоров'я; реабілітація; освіта та управління. Напрямок ментального здоров'я, запроваджений у 2022 році, є інвестицією в майбутнє та реакцією на наслідки хронічного стресу через війну. Для забезпечення якісної допомоги у 2024 році НСЗУ підвищила вимоги до надавачів ПМД: тепер 70% лікарів загальної практики мають пройти курс mhGAP (ведення та лікування пацієнтів із психічними розладами), а також щонайменше 35% середнього медичного персоналу. На кінець 2024 року 21 955 лікарів ПМД отримали сертифікати першого рівня mhGAP, що наблизило доступ до послуг з ментального здоров'я до пацієнтів [3]. Оскільки кількість військових та цивільних, які потребують реабілітаційної допомоги, постійно зростає, реабілітація є одним із фокусів ПМГ-2024. Перспективним для досліджень є імплементація в практику ПМД програм реабілітації, зокрема військових. У 2024 році в ЕСОЗ розширено функціонал обліку реабілітаційних послуг, включаючи призначення допоміжних засобів та обмін даними із системою Міністерства соціальної політики, що є прикладом міжвідомчої інтеграції. Для підвищення якості публічного управління у сфері ПМД, Академія НСЗУ протягом 2024 року активно розвивала навчальні програми, включаючи 22 онлайн-курси та матеріали щодо роботи з інформаційною системою SAP. Було затверджено регламент безперервного професійного розвитку (БПР) НСЗУ, а для удосконалення управління використовується курс щодо інструменту раціоналізації інвестицій для визначення ефективних шляхів залучення інвестицій у післявоєнний період [3].

Висновки. Успішне функціонування ПМСД потребує постійних, скоординованих зусиль інституцій та громадянського суспільства. Подальші дослідження мають бути зосереджені на розробці механізмів координації дій громадського сектору та створенні інтегрованих цифрових платформ

Список використаних джерел

1. Мельник А., Шабага А. Первинна медична допомога в системі організації охорони здоров'я регіону: проблеми збалансованості і доступності. *Вісник економіки*. 2025. №2.с. 23–42. <https://doi.org/10.35774/visnyk2025.02.023>
2. Цюрко Б. О. Первинна медична допомога як провідна ланка системи охорони здоров'я: міжнародний і вітчизняний контекст. *Інвестиції: практика та досвід*. 2024. № 16. С. 289–293. DOI: 10.32702/2306-6814.2024.16.289
3. Звіт НСЗУ 2024. НСЗУ. 2025. 163 с. <https://surl.li/zbuelw>
4. Агапова В., Виговська В, Городніченко Ю., Іванов О, Сологуб І. Біла книга реформ 2025. Розділ 14. Реформи системи охорони здоров'я в Україні. ГО «Вокс Україна». Київ 2025. <https://surli.cc/aucujw>
5. Як нам відновити українську медицину після перемоги? - Kyiv School of Economics. Kyiv School of Economics. URL: <https://surl.lt/ssgbkv>

МЕХАНІЗМИ ДЕРЖАВНОГО УПРАВЛІННЯ ЕНЕРГОЕФЕКТИВНІСТЮ КОМУНАЛЬНОГО ГОСПОДАРСТВА ЯК СКЛАДОВА РЕСУРСНОЇ ПОЛІТИКИ

Тетяна ГОНЧАРОВА, Дар'я ЩЕРБАТЮК

здобувачі магістерського рівня вищої освіти

спеціальності «Публічне управління та адміністрування»

Науковий керівник – Л.І. Симоненко, к.е.н, доцент

Вступ. Розвиток комунального господарства в Україні безпосередньо пов'язаний із реалізацією державної ресурсної політики. В умовах післявоєнного відновлення особливого значення набуває ефективне управління енергоємними системами житлово-комунального сектору, що впливає на рівень енергетичної незалежності держави та добробут громадян.

Мета роботи – визначити механізми державного управління енергоефективністю у сфері комунального господарства як інструмент підвищення ресурсної безпеки держави.

Результати досліджень. Енергоефективність комунального господарства забезпечується завдяки поєднанню адміністративних, економічних, інституційних та інформаційних механізмів управління. Ключовими напрямками є: розроблення місцевих програм енергоефективності; стимулювання інвестицій у модернізацію комунальної інфраструктури; впровадження систем енергоменеджменту; використання цифрових технологій для моніторингу споживання ресурсів; підтримка партнерств між державою, бізнесом і громадою. Такі заходи сприяють зниженню енергетичних витрат, підвищенню якості комунальних послуг та зменшенню екологічного навантаження.

Механізми державного управління енергоефективністю комунального господарства базуються на нормативно-правовій базі та відповідних інституційних структурах [1–5]. Публічне адміністрування у сфері енергоефективності ґрунтується на Законі України «Про енергетичну ефективність», який визначає правові, економічні та організаційні засади відносин. Реалізація державної політики у цій сфері є невід'ємною частиною політики у сферах енергетики, економіки, сталого розвитку та охорони навколишнього природного середовища, що вимагає міжсекторальної координації та узгодженості у публічному управлінні. Мета цього регулювання – посилення енергетичної безпеки, скорочення енергетичної бідності та сталий економічний розвиток [1]. У комунальному господарстві це доповнюється Законом «Про житлово-комунальні послуги», який встановлює принципи державної політики, що включають забезпечення раціонального використання наявних ресурсів та дотримання встановлених стандартів, нормативів і норм якості послуг [3].

Держава використовує спеціалізовані інституції для реалізації ресурсної політики, зокрема Фонд енергоефективності (Фонд), який є юридичною особою публічного права. Фонд є ключовим інструментом для впровадження інструментів стимулювання і підтримки здійснення заходів з підвищення рівня енергоефективності будівель, зокрема у житловому секторі [4]. Фонд надає

гранти (безповоротну фінансову допомогу), причому процедура їх надання включає верифікацію виконаних заходів, що забезпечує прозорість, економічну ефективність та відповідальність у використанні публічних ресурсів.

Управління енергоефективністю здійснюється через систему стратегічного планування на різних рівнях, що відповідає засадам багаторівневого управління. Органи публічної влади, включаючи органи місцевого самоврядування (ОМС), зобов'язані забезпечувати дотримання принципу «Енергоефективність насамперед» при прийнятті рішень щодо стратегічного та енергетичного планування, фінансування та інвестицій [1]. На національному рівні це реалізується через Національний план дій з енергоефективності, а на місцевому рівні – через місцеві енергетичні плани та середньострокові цільові програми з їх виконання, які розробляються та затверджуються ОМС. Наявність затвердженого місцевого енергетичного плану є обов'язковою умовою для отримання державної підтримки (допомоги) на впровадження енергоефективних заходів ОМС. Таблиця ілюструє ключові аспекти функціонування механізмів управління енергоефективністю в комунальному господарстві станом на кінець 2024 року [7]. Таблиця відображає основні показники, досягнуті через грантові програми Фонду, які є ключовим інструментом державного управління енергоефективністю в секторі багатоквартирних будинків.

Таблиця 1

**Ключові результати реалізації програм Фонду енергоефективності
(станом на 31.12.2024)**

Показник	Програма «Енергодім» (Термомодернізація)	Програма «ВідновиДІМ» (Відновлення пошкодженого житла)	Програма «ГрінДІМ» (ВДЕ та СЕС)
Загальна кількість проєктів (всі проєкти, що в роботі)	771 од.	1 026 од.	138 од.
Кількість завершених та оплачених проєктів	218 од.	307 од.	19 од.
Загальна вартість проєктів (всі, млн грн)	7 085,149 млн грн	2 072,060 млн грн	206,845 млн грн
Виплачено грантів (кумулятивно, млн грн)	1 680,690 млн грн	1 135,701 млн грн	18,109 млн грн
Річна економія енергії (всі проєкти, тис. кВт·год/рік)	327 189,02 тис. кВт·год/рік	–	4 908,722 тис. кВт·год/рік
Середній рівень економії енергії (за "Енергодім")	29,0%	–	2,1%
Кількість домогосподарств, що беруть участь (всі проєкти)	75 459 од.	97 398 од.	24 424 од.
Опалювальна/Загальна площа (тис. м ²)	4 930,74 тис. м ²	6 292,53 тис. м ²	2 033,82 тис. м ²

Джерело: складено авторами на основі [7]

Реформа місцевого самоврядування значно підвищила спроможність ОМС, які визначені як суб'єкти управління у сфері забезпечення енергоефективності [1]. ОМС мають власні (самоврядні) повноваження щодо вирішення питань місцевого значення [2], зокрема:

- Прийняття рішення про запровадження системи енергетичного менеджменту [1].
- Управління об'єктами житлово-комунального господарства та забезпечення їх належного утримання та ефективної експлуатації [2].
- Участь в організації та фінансуванні капітальних ремонтів житлових будинків [2, 3].
- Виконавчі органи ОМС також здійснюють делеговані повноваження, наприклад, облік об'єктів нерухомого майна та подання відомостей до національного фонду будівель, що є частиною інформаційної підтримки енергоефективності [2].

Для забезпечення ефективності та прозорості публічного управління застосовуються різноманітні адміністративні інструменти та механізми контролю: обов'язковий енергетичний менеджмент; публічні закупівлі; регуляторний вплив; моніторинг та звітність [1]. Органи державної влади та ОМС запроваджують та забезпечують функціонування систем енергетичного менеджменту, для аналізу споживання енергії, планування та моніторингу результатів енергоефективних заходів. Органи державної влади та ОМС при проведенні публічних закупівель енергоспоживчої продукції повинні забезпечувати клас енергетичної ефективності не нижче встановленого Кабінетом Міністрів України, що є механізмом стимулювання ринку та впровадження екодизайну. Національна комісія, що здійснює державне регулювання у сферах енергетики та комунальних послуг (НКРЕКП), забезпечує стимулювання та врахування енергоефективних заходів при встановленні тарифів. Створюється Національна система моніторингу енергоефективності для збирання, обробки, зберігання та аналізу інформації у цій сфері, а ОМС розміщують у ній інформацію відповідно до Порядку функціонування Системи.

Висновки. Формування ефективної системи управління енергоефективністю в комунальному господарстві є ключовим елементом реалізації державної ресурсної політики. Це сприятиме сталому відновленню територій, посиленню енергетичної незалежності та економічній стабільності громад.

Список використаних джерел

1. Про енергетичну ефективність : Закон України від 21.10.2021 № 1818-IX : станом на 1 січ. 2025 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1818-20#Text>
2. Про місцеве самоврядування в Україні : Закон України від 21.05.1997 № 280/97-ВР : станом на 31 жовт. 2025 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/280/97-вр#Text>

3. Про житлово-комунальні послуги : Закон України від 09.11.2017 № 2189-VIII : станом на 9 лип. 2023 р.
URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2189-19#Text>
4. Про Фонд енергоефективності : Закон України від 08.06.2017 № 2095-VIII : станом на 28 серп. 2025 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2095-19#Text>
5. Енергетична стратегія України на період до 2030 року : Розпорядж. Каб. Міністрів України від 15.03.2006 № 145-р : станом на 24 лип. 2013 р.
URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/145a-2006-p#Text>
6. Про затвердження Державної стратегії регіонального розвитку на 2021-2027 роки : Постанова Каб. Міністрів України від 05.08.2020 № 695 : станом на 13 берез. 2025 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/695-2020-п#Text>
7. Звіт про діяльність державної установи «ФОНД ЕНЕРГОЕФЕКТИВНОСТІ» за 2024 рік. Звітність – Фонд Енергоефективності. *Фонд Енергоефективності*. URL: <https://eefund.org.ua/pro-fond/zvitnist-fondu-energoefektyvnosti>

СТРАТЕГІЧНІ ПІДХОДИ ДО ФОРМУВАННЯ ТА РЕАЛІЗАЦІЇ МІЖНАРОДНОЇ БІЗНЕС-ЕКСПАНСІЇ УКРАЇНСЬКИХ ПІДПРИЄМСТВ КАРТОННО-ПАПЕРОВОЇ ПРОМИСЛОВОСТІ

Дмитро КИДИСЮК

здобувач магістерського рівня вищої освіти
спеціальності «Міжнародний менеджмент»

Науковий керівник – О.А. Прокопчук, к.е.н, доцент

Вступ. Після 2022 р. українські підприємства працюють в умовах високої невизначеності та негативних наслідків руйнування логістичних шляхів, релокації виробництв, зростання енергоємності виробництва та вартості сировини. Для картонно-паперової промисловості, що залежить від целюлози, макулатури та стабільного постачання енергоресурсів, вихід на зовнішні ринки перетворюється з можливості на необхідність для забезпечення стійкості та модернізації виробництва.

Публікації Forbes та УНІАН підтверджують зрушення бізнесу від оборонної позиції до активної експансії на ринки ЄС, Північної Америки та сусідніх країн [1; 4]. За даними Kyivstar HUB, частка українських компаній, які ведуть діяльність за кордоном, зросла з 4 % до 17 % протягом 2023 р., а серед домінуючих моделей виходу на іноземні ринки називаються експорт, партнерства, франчайзинг і створення сервісних представництв [5]. Н. Машчак зазначає, що війна стала каталізатором зовнішньої експансії українського бізнесу через експорт, спільні підприємства та участь в індустріальних парках ЄС [2]. Т. Мельник виокремлює ключові бар'єри інтернаціоналізації: нестабільну логістику, валютні коливання, високу вартість транспортування та вимоги до сертифікації продукції на ринках ЄС [3]. А. Попов демонструє, що успіх українських компаній за кордоном забезпечується адаптацією бізнес-моделі до вимог нового ринку, партнерськими мережами та використанням уже сформованої клієнтської бази [4].

Дослідження українських вчених зосереджені переважно на загальних аспектах експансії українського бізнесу, тоді як галузеві особливості картонно-паперової промисловості залишаються малодослідженими. Невирішеними є питання врахування сировинної залежності, екологічного регулювання, енергоємності виробництва та специфіки транспортування масових вантажів.

Результати досліджень. Міжнародна експансія підприємств картонно-паперової галузі може здійснюватися за кількома стратегічними підходами, що відрізняються рівнем ризику, інвестиційним навантаженням і ступенем інтегрованості на іноземний ринок. До ключових належать:

1. Експортна стратегія – найпоширеніший та найменш ризикований шлях. Підприємства здійснюють поставки паперу, гофрокартону, целюлозної тари в Польщу, Румунію, Німеччину, Туреччину. Стратегія доцільна за умов конкурентної собівартості та відповідності стандартам ЄС (FSC, CE, ISO 14001).

2. KонтРАCT MANUFACTURING / Private Label – виробництво українськими підприємствами продукції під торговими марками європейських дистриб'юторів.

3. Спільні підприємства (Joint Ventures) – створення виробничих майданчиків у країнах ЄС разом із місцевими партнерами. Це забезпечує доступ до сировини, дешевої логістики, «зелених» фінансів, але потребує капіталовкладень.

4. Локалізація виробництва за кордоном (FDI strategy) – відкриття дочірніх підприємств або купівля вже існуючих фабрик у ЄС. Мета – скоротити витрати доставки, уникати мит та отримати статус локального виробника. Це – найвищий рівень міжнародної інтеграції. Інструменти реалізації стратегії включають: фінансову підтримку (Експортно-кредитне агентство України, Програма EU4Business, гранти Horizon Europe); логістичну інтеграцію (залізничні хаби у Польщі, Литві, Словаччині, порти Гданськ–Клайпеда); «Зелену модернізацію» (солом'яний целюлозний картон, папір з макулатури, біополімерні покриття); цифровізацію процесів: ERP, контроль енерговитрат, smart-packaging, QR-кодування. Враховуючи специфіку галузі, найбільш ефективною моделлю для українських підприємств на етапі поствоєнної трансформації є комбінована стратегія.

Висновки. Міжнародна бізнес-експансія для українських картонно-паперових підприємств є не лише можливістю збільшення ринку збуту, а й засобом забезпечення стійкості виробництва, модернізації та доступу до ресурсів. Дослідження та аналітика свідчать, що бізнес переходить до активних стратегій виходу на іноземні ринки. Проте галузь має унікальні виклики – високу сировинну та енергетичну залежність, жорсткі екологічні стандарти й логістичні бар'єри. Це зумовлює потребу у формуванні комплексної, поетапної стратегії експансії, яка поєднає експорт, кооперацію, контрактне виробництво та часткову релокацію.

Подальше дослідження має бути зосереджене на аналізі світового та національного ринку паперу й картону, визначенні конкурентних ніш та найбільш перспективних ринків присутності.

Список використаних джерел

1. Глобальні амбіції у надскладних умовах: шлях українського МСБ до світової експансії. Forbes Україна. 2023. 3 листопада. URL: <https://surl.li/zxtdup>
2. Машчак Н. Особливості експансії українського бізнесу на міжнародні ринки в умовах війни. Інноваційні трансформації в умовах глобальних викликів: колективна монографія. Рига: Baltija Publishing, 2024. С. 464–479. DOI: <https://doi.org/10.30525/978-9934-26-378-1-18>
3. Мельник Т. Ю. Особливості виходу українського бізнесу на міжнародні ринки під впливом воєнних ризиків. Економіка, управління та адміністрування, 2025. № (4(110)), С. 3–11. URL: [https://doi.org/10.26642/ema-2024-4\(110\)-3-11](https://doi.org/10.26642/ema-2024-4(110)-3-11)
4. Попов А. Війна як стимул: нечувана експансія українців на світових ринках. УНІАН. 2024. 4 липня. URL: <https://surl.li/ifcpux>
5. Федорова Х. Бізнес за кордоном: як українські компанії виходять на міжнародні ринки. Kyivstar HUB. 2024. URL: <https://surl.lt/lmmxhl>

ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ЗОВНІШНЬОЕКОНОМІЧНОЇ СТРАТЕГІЇ ПІДПРИЄМСТВ ФАРМАЦЕВТИЧНОЇ ГАЛУЗІ

Євгеній ГРИБСЬКИЙ

здобувач магістерського рівня вищої освіти
спеціальності «Міжнародний менеджмент»

Науковий керівник – Т.М. Паламарчук, к.е.н, доцент

Вступ. Руйнування логістичних шляхів, дефіцит сировини, зростання енерговитрат, валютні коливання та інші виклики ускладнюють діяльність вітчизняних виробників лікарських засобів. Водночас фармацевтичні підприємства залишаються одними з небагатьох галузевих суб'єктів, які демонструють стабільність, зокрема, щодо обсягів виробництва, фінансових показників або номенклатури виробництва.

Дослідження закордонних та українських науковців засвідчують, що стратегічне планування зовнішньоекономічної діяльності має забезпечувати довгострокову конкурентоспроможність, адаптивність підприємства до змін глобального середовища. В. Марченко та Н. Лебедева [1] наголошують на необхідності формування системи управління експортною діяльністю з урахуванням ресурсного потенціалу та кон'юнктури цільових ринків; Ж. Жигалкевич і А. Драгомощенко [2] розглядають стратегічне планування як послідовний процес визначення цілей, вибору оптимальної стратегії виходу на зовнішній ринок і створення механізму її реалізації; Н. Гринюк і В. Залялова [3] підкреслюють важливість урахування міжнародних стандартів, сертифікації, патентного захисту й регуляторних бар'єрів у фармацевтичному бізнесі; О. Зелінська та Н. Галазюк [4] акцентують на тому, що сучасні виклики, зокрема війна, зміни світових ланцюгів поставок, цифровізація та посилення екологічних стандартів трансформують моделі міжнародної економічної діяльності українських підприємств, спрямовуючи їх до гнучких партнерських і коопераційних форм. Попри значну кількість досліджень, у науковому дискурсі бракує системного аналізу стратегічних засад формування міжнародної конкурентоспроможності саме для фармацевтичної галузі, де поєднуються суворі регуляторні норми, інноваційна складова та висока залежність від імпорتنих субстанцій.

Результати досліджень. Результати дослідження. Зовнішньоекономічна стратегія фармацевтичного підприємства має будуватися на принципах багатовекторності, гнучкості й технологічної сумісності з міжнародним ринком (рис. 1).

Вихід на зовнішні ринки може реалізовуватись за кількома стратегічними напрямками, які включають:

1. Експортна стратегія – найпоширеніша модель, орієнтована на продаж готових лікарських засобів, медичних виробів чи дієтичних добавок у країни ЄС, Близького Сходу, Африки. Її ефективність залежить від наявності GMP-сертифікатів, реєстрації препаратів у базах EMA/FDA та конкурентної ціни.

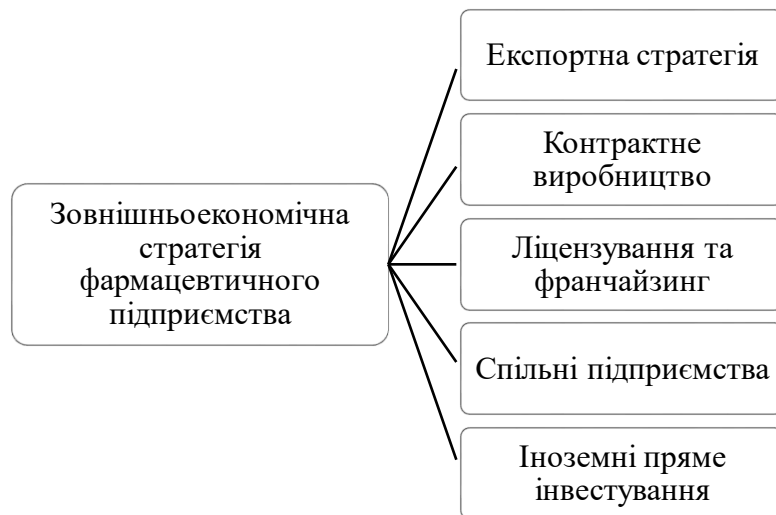


Рис. 1. Основні форми зовнішньоекономічної стратегії фармацевтичного підприємства

2. Контрактне виробництво (Contract Manufacturing) – виробництво ліків для іноземних брендів під їхньою торговою маркою. Така стратегія мінімізує ризики та забезпечує завантаження виробничих потужностей.

3. Ліцензування і франчайзинг – передача прав на виробництво чи дистрибуцію препарату іноземному партнеру з одночасним отриманням роялті. Це сприяє швидкому масштабуванню на нові ринки без значних інвестицій.

4. Спільні підприємства (Joint Ventures) – створення партнерських структур у країнах ЄС чи Близького Сходу для забезпечення локалізованого виробництва та доступу до місцевих ринків.

5. Іноземне пряме інвестування (FDI Strategy) – відкриття дочірніх компаній або придбання діючих виробництв у ЄС для обходу торговельних бар'єрів та оптимізації логістики.

Серед ключових ризиків функціонування фармацевтичної галузі слід відзначити тривалі процедури реєстрації препаратів, складність патентного регулювання, логістичні збої, нестачу сировини та валютні обмеження [5]. Водночас можливості полягають у зростанні попиту на дженерики, біосиміляри, а також у перспективі включення України до європейської системи регуляторного визнання.

Висновки. Розробка комплексної стратегії міжнародної економічної діяльності підприємства фармацевтичної галузі потребує поетапного підходу, який передбачає: аналітичну діагностику експортного потенціалу; вибір ринку за критеріями регуляторної сумісності; адаптивність продуктової лінійки до вимог GMP/GDP; створення партнерських мереж дистрибуції; моніторинг ефективності ЗЕД. Діджиталізація виступає як пріоритетна умова для підвищення ефективності міжнародних операцій вітчизняних фармацевтичних виробників. Цей процес охоплює імплементацію інтегрованих ERP-систем, забезпечення контролю серій (Track & Trace) та активне використання Big Data для оптимізації прогнозних моделей попиту.

Отже, забезпечення конкурентоспроможності фармацевтичної галузі на міжнародному ринку вимагає комплексної стратегії, що має базуватися на

інтеграції інноваційної активності, суворой регуляторної відповідності та впровадженні гнучких форм міжнародної кооперації.

Паралельно критично необхідним є посилення державної підтримки фармацевтичного експорту шляхом застосування фіскальних стимулів, оптимізації процедур міжнародної сертифікації та механізмів фінансового страхування експортних ризиків.

Список використаних джерел

1. Марченко В. М., Лебедєва Н. П. Стратегія експортної діяльності суб'єкта зовнішньоекономічної діяльності. *Економіка і суспільство*. 2017. Вип. 13. С. 592–596. УДК 339.564. URL: https://economyandsociety.in.ua/journals/13_ukr/99.pdf (дата звернення 20.10.2025).
2. Жигалкевич Ж., Драгомощенко А. Стратегічне планування зовнішньоекономічної діяльності підприємства. *Економіка та суспільство*. 2021. № 33. DOI: 10.32782/2524-0072/2021-33-27. URL: https://www.researchgate.net/publication/357720952_STRATEGICNE_PLANUVA_NNA_ZOVNISNOEKONOMICNOI_DIALNOSTI_PIDPRIEMSTVA (дата звернення 20.10.2025).
3. Гринюк Н.А., Залялова В.І. Особливості стратегії міжнародної діяльності підприємства. *Молодий вчений*. 2021. № 11 (99). С. 362–366. УДК 339. DOI: <https://doi.org/10.32839/2304-5809/2021-11-99-79> (дата звернення 22.10.2025).
4. Зелінська О. М., Галазюк Н. М. Трансформація зовнішньоекономічної діяльності вітчизняних підприємств в умовах сучасних викликів. *Економіка та суспільство*. 2024. Вип. 70. С. 523–529. УДК 339.1:658. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-70-60>. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/download/5296/5239/> (дата звернення 23.10.2025).
5. Jaberidoost M., Nikfar S., Abdollahiasl A., Dinarvand R. Pharmaceutical supply chain risks: a systematic review. *Daru*. 2013. Vol. 21, № 1. P. 69. DOI: 10.1186/2008-2231-21-69. (дата звернення 23.10.2025)

МЕХАНІЗМИ ДЕРЖАВНОГО УПРАВЛІННЯ ЕНЕРГОЕФЕКТИВНІСТЮ КОМУНАЛЬНОГО ГОСПОДАРСТВА ЯК СКЛАДОВА РЕСУРСНОЇ ПОЛІТИКИ

Альона СІВАКОВСЬКА

здобувач магістерського рівня вищої освіти
спеціальності «Менеджмент»

Науковий керівник – С.О. Лавриненко, к.е.н, доцент

Вступ. У сучасних умовах стрімкого розвитку інформаційних технологій діджиталізація стає одним із ключових чинників трансформації системи управління. Впровадження цифрових інструментів і платформ суттєво змінює підходи до прийняття управлінських рішень, підвищує ефективність організаційних процесів та забезпечує прозорість і оперативність управління. Діджиталізація системи управління сприяє адаптації організацій до динамічних змін зовнішнього середовища, посиленню конкурентоспроможності та сталому розвитку в умовах цифрової економіки.

Метою дослідження є обґрунтування ролі діджиталізації системи управління у забезпеченні розвитку ТОВ «Техно Аргумент» та визначення основних напрямів впливу цифрових технологій на управлінські процеси.

Результати досліджень. Діджиталізація системи управління передбачає впровадження цифрових технологій у процеси планування, організації, контролю та аналізу діяльності підприємства. Використання інформаційних систем, аналітичних платформ і цифрових управлінських інструментів дозволяє підвищити оперативність обробки інформації, забезпечити прозорість управлінських рішень та зменшити вплив суб'єктивних чинників.

Діджиталізація системи управління підприємством - це комплексне впровадження цифрових інструментів для підвищення ефективності, прозорості та швидкості управлінських рішень (табл.1).

Таблиця 1

Цифрові інструменти управління підприємством

ERP-системи (Enterprise Resource Planning)	Базовий елемент- діджиталізації управління. SAP, Microsoft Dynamics 365, Odoo, BAS ERP
CRM-системи (Customer Relationship Management)	Для управління взаємодією з клієнтами - Bitrix24, Salesforce, Zoho CRM, HubSpot.
BPM-системи (Business Process Management)	Цифрове управління бізнес-процесами - Camunda, Bizagi, Creatio.
Системи електронного документообігу (EDMS)	М.Е.Дос, Вчасно, Paperless, DocsVision.
BI-аналітика та Big Data	Підтримка управлінських рішень - Power BI, Tableau, Qlik Sense.
HRM-системи	Управління персоналом - PeopleForce, BambooHR, SAP SuccessFactors.
Хмарні технології	Гнучкість і масштабованість - Microsoft Azure, AWS, Google Cloud.

Джерело: досліджено автором

Разом із тим діджиталізація системи управління потребує системного підходу та чіткого стратегічного бачення. Фрагментарне впровадження цифрових рішень без урахування загальної стратегії розвитку може знизити ефективність управління. Тому діджиталізація має розглядатися як довгостроковий процес, інтегрований у загальну систему управління підприємством [1;3].

Важливою складовою діджиталізації є інтеграція управлінських процесів у єдине інформаційне середовище. Використання інтегрованих систем управління сприяє узгодженості дій між структурними підрозділами, покращує внутрішні комунікації та забезпечує комплексний підхід до управління розвитком підприємства. Це створює умови для підвищення загальної результативності управлінської діяльності [2; 4].

Однією з ключових переваг діджиталізації є можливість переходу до управління, заснованого на даних. Цифрові технології забезпечують накопичення значних обсягів інформації про результати діяльності підприємства, що створює передумови для глибшого аналізу, прогнозування та стратегічного планування. Це сприяє формуванню більш обґрунтованих управлінських рішень і підвищенню ефективності використання ресурсного потенціалу [1].

Висновки. Діджиталізація системи управління є важливим чинником розвитку ТОВ «Техно Аргумент», що забезпечує підвищення ефективності управлінських процесів, оптимізацію використання ресурсів та покращення якості прийняття управлінських рішень. Впровадження сучасних цифрових технологій сприяє автоматизації бізнес-процесів, зменшенню впливу людського фактора, підвищенню прозорості діяльності підприємства та оперативності реагування на зміни ринкового середовища. У результаті діджиталізація створює передумови для зростання конкурентоспроможності ТОВ «Техно Аргумент», його інноваційного розвитку та забезпечення стабільного функціонування в умовах цифрової трансформації економіки.

Список використаних джерел

1. Будько О. В., Жиленко Д. М. Формування системи управління підприємством в умовах цифрової економіки. *Економічний вісник Дніпровського державного технічного університету*. 2024. 2(9), 49-57.
2. Івченко Є. А., Хімченко А. О. Цифрова трансформація систем управління бізнес-процесами на українських підприємствах. *Вісник Східноукраїнського національного університету імені Володимира Даля*. 2024. 286 (6), 45-50.
3. Курган Н. В. Обґрунтування вибору ERP-рішення для цифровізації обліку, аналізу та управління на підприємстві України. *Економічний вісник Національного технічного університету України «Київський політехнічний інститут»*. 2020. Т. 1. № 17. С. 238-249.
4. Гаврась Д. Р., Смельянов О. Ю. Теоретико-методичні засади інформаційного забезпечення управління інноваційним розвитком підприємств. *Міжнародний науковий журнал «Інтернаука»*. Серія: Економічні науки. 2024. № 10(1). С. 46-52.

ПУБЛІЧНЕ УПРАВЛІННЯ ЕКОЛОГІЧНИМИ КОНФЛІКТАМИ В КОНТЕКСТІ МІСЦЕВИХ БЮДЖЕТІВ

Олександр МУСЕВИЧ, Юлія МІЛЬТА, Уляна ПАЛАМАРЧУК

здобувачі магістерського рівня вищої освіти

спеціальності «Публічне управління та адміністрування»

Науковий керівник – Є.М. Данкевич, д.е.н, професор

Вступ. У сучасних умовах децентралізації та реформування системи публічного управління в Україні питання екологічної безпеки набувають особливої ваги на місцевому рівні. Загострення екологічних проблем, зростання антропогенного навантаження, обмеженість природних ресурсів та недостатнє фінансування природоохоронних заходів з місцевих бюджетів зумовлюють виникнення екологічних конфліктів між органами влади, бізнесом і громадянськістю. У цьому контексті публічне управління екологічними конфліктами виступає важливим інструментом забезпечення сталого розвитку територій.

Результати досліджень. Загальне зростання складності та різноманітності сучасних суспільних викликів також підвищує важливість управління конфліктами в державній сфері. Зміни в технологічному, економічному та соціальному середовищі породжують нові типи конфліктів та ускладнюють існуючі. Залишається нагальна потреба у вивченні та вирішенні конфліктів для забезпечення стабільності та ефективності державної влади. Цей напрямок досліджень популярний як серед іноземних, так і серед вітчизняних авторів. Серед зарубіжних дослідників конфліктології можна виділити Джона Бертон та Мортон Дойча, тоді як серед українських науковців, які цікавляться цією проблемою, – Д. Проценко, Н. Підбуцька, О. Шестова, Т. Карлов та інші. Це дослідження надає теоретичну основу та практичні рекомендації щодо ефективного управління екологічними конфліктами в публічній сфері, що має вирішальне значення для забезпечення стабільності та розвитку суспільства.

Екологічний конфлікт – це протиріччя між суб'єктами суспільних відносин щодо використання, розподілу або збереження природних ресурсів, що виникає внаслідок порушення екологічної рівноваги або загрози екологічній безпеці. Основою таких конфліктів є зіткнення економічних інтересів із вимогами охорони довкілля. Екологічні конфлікти можуть виникати між державою та громадою, місцевою владою та підприємствами, бізнесом і населенням, а також між різними соціальними групами [3]. Екологічні конфлікти класифікують за різними ознаками: за рівнем виникнення (локальні, регіональні, національні), за суб'єктами (міжвладні, міжсекторальні, громадські), за причинами (ресурсні, техногенні, бюджетні), за формою прояву (відкриті та латентні).

Особливу групу становлять бюджетно-екологічні конфлікти, пов'язані з розподілом фінансових ресурсів на природоохоронні заходи. Публічне управління відіграє ключову роль у попередженні та врегулюванні екологічних конфліктів шляхом розроблення екологічної політики, прийняття управлінських рішень, забезпечення участі громадськості та ефективного бюджетного планування.

Місцеві бюджети є фінансовою основою реалізації екологічної політики на рівні територіальних громад. Вони включають видатки на охорону навколишнього природного середовища, утилізацію відходів, екологічний моніторинг, природоохоронні програми. До основних фінансових механізмів належать екологічні податки, цільові фонди, субвенції, гранти та місцеві програми охорони довкілля [2]. Неефективний розподіл бюджетних коштів часто стає причиною загострення екологічних конфліктів. Серед основних проблем слід виділити обмеженість фінансових ресурсів, низький рівень прозорості використання коштів, недостатню участь громадськості у бюджетному процесі.

Основними напрямками вдосконалення публічного управління екологічними конфліктами на місцевому рівні є:

1. Підвищення ролі громадськості у врегулюванні екологічних конфліктів. Залучення громадян до прийняття рішень, громадські слухання та партиципаторне бюджетування сприяють зниженню конфліктності та підвищенню довіри до влади.

2. Оптимізація бюджетного планування екологічних заходів. Важливим є впровадження програмно-цільового методу бюджетування, орієнтованого на досягнення конкретних екологічних результатів.

3. Інституційні механізми запобігання екологічним конфліктам. Доцільним є створення консультативних рад, екологічних комісій та міжсекторальних платформ для діалогу між владою, бізнесом і громадськістю [1].

Аналіз сутності та змісту конфліктів, їх функцій та причин показав, що конфлікт є невід'ємною частиною та ознакою суспільства, в якому індивіди взаємодіють один з одним, і кожен з них має суб'єктивну оцінку конфлікту, що відображається в їхніх діях за умов об'єктивних причин. Об'єктивні конфлікти містять суб'єкт – суперечність, який визначає змістовну складову конфлікту та дозволяє класифікувати конфлікти [4]. Функції конфлікту можуть бути як деструктивними, так і конструктивними, але їх фактичний напрямок у більшості випадків можна оцінити на основі постконфліктного аналізу. Організаційні конфлікти, зокрема, дозволили розробити та вдосконалити механізми боротьби з ними, оскільки вони сигналізували про цей факт [5].

Висновки. У ході дослідження встановлено, що екологічні конфлікти є невід'ємною складовою сучасного розвитку територій і потребують системного підходу до врегулювання. Публічне управління відіграє ключову роль у забезпеченні балансу між економічними інтересами та вимогами екологічної безпеки. Місцеві бюджети виступають важливим інструментом впливу на процеси врегулювання екологічних конфліктів, однак їх ефективність залежить від прозорості, участі громадськості та стратегічного планування.

Список використаних джерел

1. Публічне управління та адміністрування : навч. посіб. / В. П. Якобчук, О. В. Скидан, Н. В. Дацій [та ін.] ; за заг. ред. В. П. Якобчук . – К. : Ліра-К, 2025. – 476 с. <http://ir.polissiauniver.edu.ua/handle/123456789/8495>

2. Публічне управління регіональною безпекою та сталим розвитком територій : монографія / [Н. В. Даций, А. Б. Войтенко, В. Ф. Загурська-Антонюк та ін.] ; за заг. ред. В. П. Якобчук. – Житомир : Поліський нац. університет, 2025. – 578 с. <http://ir.polissiauniver.edu.ua/handle/123456789/17412>

3. Конгрес місцевих та регіональних влад. Законодавчі пріоритети громад у сфері місцевого самоврядування. 29.08.2024. URL: <https://www.congress.gov.ua/hromady-vyznachyly-zakonodavchi-priorytety-dlia-efektyvnoho-funktsionuvannia-mistsevoho-samovriaduvannia/>

4. Управління конфліктами в організації: підходи до вирішення та профілактики [електронний ресурс] – режим доступу: http://nbuv.gov.ua/u/jrn/gev_2013_2_14

5. Першко Л.О., Левченко Д., Довгало В.С. Сучасні виклики державного регулювання фінансового сектору та формування державної політики доходів: від антифрод-стратегій до протидії фінансовому тероризму. *Національні інтереси України* № 10(15) (2025).

6. Effective Communication and Public Participation : 2015 MRSC of Washington. All rights reserved. Privacy & Terms [Електронний ресурс].

**ПСИХОЛІНГВІСТИЧНІ ПРОБЛЕМИ КОРПОРАТИВНИХ
КОМУНІКАЦІЙ: БАР'ЄРИ, РИЗИКИ ТА ШЛЯХИ ОПТИМІЗАЦІЇ***Оксана ІЩУК, Артем ЯКОВЕНКО**здобувачі магістерського рівня вищої освіти
спеціальності «Психологія»**Людмила СТУПНИЦЬКА**здобувач магістерського рівня вищої освіти
спеціальності «Публічне управління та адміністрування»
Науковий керівник – О.В. Мусієнко, к.е.н, доцент*

Вступ. У сучасному бізнес-середовищі, де інформація стала ключовим активом, ефективність корпоративних комунікацій безпосередньо впливає на успіх компанії. Однак часто комунікаційні процеси супроводжуються непорозуміннями та конфліктами. Більшість цих проблем мають не технічну, а психолінгвістичну природу, пов'язану зі специфікою сприйняття, інтерпретації та генерації мовленнєвих повідомлень у професійному середовищі. Дослідження цих аспектів є запорукою побудови здорового корпоративного простору та підвищення продуктивності [1,4].

Метою роботи було проаналізувати основні психолінгвістичні проблеми корпоративних комунікацій, виявити їхні причини та наслідки, а також запропонувати практичні шляхи їх подолання.

Результати досліджень. У сучасних організаціях корпоративні комунікації виступають ключовим інструментом координації спільної діяльності, формування корпоративної культури та забезпечення ефективної взаємодії між працівниками різних рівнів. Водночас результативність цих комунікацій значною мірою визначається не лише організаційними чи управлінськими чинниками, а й психолінгвістичними особливостями сприйняття, продукування та інтерпретації мовлення в професійному середовищі.

Корпоративні комунікації - це не просто обмін інформацією, а складний соціопсихологічний процес, що відбувається в рамках організаційної культури, ієрархії та формальних/неформальних каналів зв'язку [3]. Корпоративна мова часто перетворюється на «герметичний код», зрозумілий лише обмеженому колу. Надмірне використання жаргону («прогнати ітерацію», «зафіксувати інсайт», «підняти апліфт») та внутрішніх аббревіатур створює бар'єр для нових співробітників, співпрацівників з інших відділів та, що важливо, для клієнтів. Це може викликати зниження швидкості адаптації, помилки у виконанні завдань через непорозуміння, відчуття відчуженості у колективі [3,4].

Психіка людини схильна до систематичних помилок – когнітивних спотворень, які різко проявляються в комунікації:

- ефект рамкування - одне й те саме рішення може бути сприйняте по-різному залежно від того, подано його в позитивному («продуктивність зросте на 20 %») чи негативному ключі («ми усуваємо втрату 20 % продуктивності»);
- ефект підтвердження - співробітники та керівники нехтують інформацією, що суперечить їхнім переконанням, і шукають ту, що їх підтверджує. Це блокує об'єктивне обговорення проблем;

- ефект Гало - загальне враження про людину (наприклад, позитивне) переноситься на сприйняття всіх її ідей, навіть не дуже вдалих;

Як наслідок, це може призвести до прийняття неоптимальних управлінських рішень.

Психолінгвістичні проблеми корпоративних комунікацій пов'язані з тим, що учасники комунікативного процесу по-різному кодують і декодують інформацію, спираючись на власний когнітивний досвід, емоційний стан, професійні установки та мовну компетентність. У межах організації це часто призводить до семантичних спотворень, коли одне й те саме повідомлення набуває різних смислових інтерпретацій залежно від контексту та особистісних характеристик комунікантів. Однією з ключових психолінгвістичних проблем є невідповідність між наміром мовця та сприйняттям адресата. Управлінські повідомлення, внутрішні регламенти, накази або корпоративні цінності можуть формуватися з позиції раціональної логіки, однак сприйматися працівниками крізь призму емоцій, попереднього досвіду або рівня довіри до керівництва. Це спричиняє появу прихованих смислів, суб'єктивних інтерпретацій і, як наслідок, комунікативних бар'єрів.

Важливим аспектом є також термінологічна неоднозначність корпоративної мови. Використання професійного жаргону, аббревіатур, іншомовних запозичень і менеджерських кліше може ускладнювати розуміння повідомлень, особливо для нових співробітників або представників різних підрозділів. З психолінгвістичної точки зору це створює додаткове когнітивне навантаження, знижує швидкість обробки інформації та підвищує ризик помилкових тлумачень. Суттєву роль у корпоративних комунікаціях відіграють прагматичні та дискурсивні особливості мовлення. Спосіб побудови фраз, вибір мовних стратегій, інтонація, акценти та невербальні компоненти впливають на сприйняття авторитету, намірів і емоційного забарвлення повідомлення. Неправильно обрана комунікативна стратегія може спричинити опір, зниження мотивації або ескалацію конфліктів, навіть за умови формальної коректності висловлювань.

Окремою психолінгвістичною проблемою є асиметрія статусів у корпоративному спілкуванні. Вертикальні комунікації (керівник–підлеглий) часто характеризуються різним рівнем свободи мовлення, що впливає на щирість зворотного зв'язку та готовність працівників відкрито висловлювати власні думки. Це може призводити до феномену мовчазної згоди або прихованого опору, які негативно відображаються на ефективності управлінських рішень. Не менш важливим є вплив емоційно-психологічного стану учасників комунікації на мовленнєву діяльність. Стрес, професійне вигорання, конфліктність або відсутність психологічної безпеки змінюють характер мовлення, знижують здатність до адекватного розуміння інформації та підвищують імовірність комунікативних збоїв. З психолінгвістичної перспективи це проявляється у скороченні мовленнєвих конструкцій, зростанні категоричності висловлювань або використанні захисних мовних стратегій.

У цифрову епоху невербальний канал (інтонація, міміка, жести) практично відсутній. Це призводить до: неправильної інтерпретації тону, ескалації конфліктів, втрати емоційного контексту, підвищення рівня стресу, виникають міжособистісні конфлікти, знижується мотивація [1-4]. Жорстка ієрархічна структура призводить до фільтрації інформації. Підлеглі бояться повідомляти керівництву негативні новини, критикувати ідеї начальника. В результаті верхні керівні ланки отримують викривлену, позитивно упереджену картину реальності. Така поведінка може призвести до запізненого реагування на кризи, втрату конкурентних переваг [1, 3]. На нашу думку шляхами оптимізації можуть бути: впровадження тренінгів з психолінгвістики та емоційного інтелекту для керівників і співробітників.; навчання технікам активного слухання, зрозумілого формулювання думок та конструктивного надання зворотного зв'язку; створення внутрішніх стандартів комунікації, що передбачають відмову від зайвого жаргону на користь зрозумілих термінів, використання коротких речень і чіткої структури тексту.

Висновки. Отже, психолінгвістичні проблеми корпоративних комунікацій є системними та глибинними. Вони ґрунтуються не на недостатності інформації, а на особливостях людської психіки та мовленнєвої поведінки в організаційному контексті. Психолінгвістичні проблеми корпоративних комунікацій мають комплексний характер і охоплюють когнітивні, емоційні, мовні та соціально-психологічні аспекти взаємодії. Їх усвідомлення та врахування в практиці управління дозволяє підвищити якість внутрішніх комунікацій, знизити рівень конфліктності та сприяти формуванню ефективної корпоративної взаємодії. Розвиток мовної культури, комунікативної компетентності та психологічної чутливості персоналу виступає важливою передумовою успішного функціонування сучасних організацій.

Список використаних джерел

1. Глива С., Передало Х. Корпоративна культура: значимість, функції та цінності. *Економіка та суспільство*. 2024. 61. С.
2. Публічне управління та адміністрування : навч. посіб. / В. П. Якобчук, О. В. Скидан, Н. В. Дацій [та ін.] ; за заг. ред. В. П. Якобчук . – К. : Ліра-К, 2025. – 476 с. <http://ir.polissiauniver.edu.ua/handle/123456789/8495>
3. Публічне управління регіональною безпекою та сталим розвитком територій : монографія / [Н. В. Дацій, А. Б. Войтенко, В. Ф. Загурська-Антонюк та ін.] ; за заг. ред. В. П. Якобчук. – Житомир : Поліський нац. університет, 2025. – 578 с. <http://ir.polissiauniver.edu.ua/handle/123456789/17412>
4. Хомич, І.Г. Формування корпоративної культури підприємства в сучасних економічних умовах. Сучасні соціально-економічні проблеми теорії та практики розвитку економічних систем: колективна монографія. Т.: ФОП Осадца Ю.В., 2016. С. 105–116.
5. Graham, John R., Grennan, Jillian A., Harvey, Campbell R. and Rajgopal, Shivaram. Corporate Culture: The Interview Evidence. *Journal of Applied Corporate Finance*, 2022. 34. 22–41. URL: <https://doi.org/10.1111/jacf.12528>

СУТНІСТЬ ТА ОСОБЛИВОСТІ СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА: ТЕОРЕТИЧНИЙ АСПЕКТ

Валерій БОЧКОВСЬКИЙ

здобувач магістерського рівня вищої освіти
спеціальності «Підприємництво та торгівля»

Науковий керівник – Н.В. Валінкевич, д.е.н, професор

Вступ. За умов сучасної економічної турбулентності, що характеризується посиленням нестабільності та зростанням впливу чинників зовнішнього середовища, стратегічне управління набуває визначального значення як ключовий інструмент забезпечення довгострокової стійкості та конкурентоспроможності підприємств агробізнесу. Сільськогосподарські підприємства, функціонуючи під впливом високої нестабільності цін, природно-кліматичних ризиків та сучасних вимог сталого розвитку, потребують чітко сформованої та науково обґрунтованої стратегії для успішної адаптації та зміцнення конкурентних позицій. Саме тому, розробка ефективних механізмів формування стратегії розвитку, що враховують специфіку аграрного сектору та інноваційні підходи до управління, є ключовим завданням сучасної економічної науки та практики.

Результати досліджень. Стратегія розвитку підприємства в сучасному менеджменті розглядається не просто як довгостроковий план дій, а як комплексна, інтегрована модель управління, що забезпечує стійку конкурентну перевагу та досягнення визначених цілей в умовах постійної мінливості зовнішнього середовища. Її сутність полягає у формуванні унікальної позиції компанії на ринку, що включає специфічний набір видів діяльності, які відрізняють її від конкурентів. Таким чином, стратегія є не лише прогностичним документом, а й процесом, що пов'язує внутрішні ресурси та компетенції підприємства із зовнішніми можливостями та загрозами. Вона визначає основні напрями розподілу ресурсів, пріоритети інвестицій та ключові управлінські рішення в стратегічній перспективі.

Теоретичні основи стратегії сягають робіт таких класиків, як І. Ансофф, який визначив стратегію як набір правил для прийняття рішень, що спрямовують діяльність підприємства щодо досягнення його цілей [4], та А. Чандлер, який наголошував на тому, що «структура слідує за стратегією» [3]. Сучасне розуміння доповнюється поглядом М. Портера, який підкреслює, що стратегія – це створення унікальної та цінної позиції, яка передбачає вибір іншого набору видів діяльності для надання унікальної цінності споживачеві [7]. Г. Мінцберг, зі свого боку, запропонував «П'ять П» стратегії: стратегія як план, прийом, патерн, позиція, перспектива, підкреслюючи як плановий, так і спонтанний характер її формування [6]. Отже, стратегія є багатоаспектним концептом, що охоплює як формальне планування, так і фактичну поведінку компанії на ринку. Доцільним є узагальнення та системний аналіз основних теоретичних підходів до трактування сутності стратегії розвитку (табл. 1).

Стратегія розвитку: концептуальні підходи до визначення поняття

Дослідник	Визначення стратегії	Ключові риси	Ринкові акценти
А. Томпсон, Дж. Стрікланд [9]	Комплексний план, що визначає досягнення компанією своїх цілей, конкурентних переваг, управління підрозділами	Комплексність, орієнтація на досягнення цілей, багатофункціональний характер (конкуренція, управління)	Створення та підтримання довгострокової конкурентної переваги; Досягнення прибутковості
Г. Хамел, К. Прахалад [8]	Процес формування стратегічного наміру що вимагає збільшення можливостей підприємства, генерування нових компетенцій	Орієнтація на майбутнє, створення нових компетенцій, амбіційність, управління інноваціями	Створення нових ринків та формування галузевих правил; Концепція ключових компетенцій
Р. Акофф [4]	Система взаємопов'язаних рішень та дій, спрямованих на вирішення складних проблем та досягнення бажаного майбутнього стану	Системність, проактивність, орієнтація на розв'язання проблем, ідеалізація бажаного стану	Управління майбутнім; Запобігання проблемам; Системний підхід
В. Герасимчук [1]	Система довгострокових рішень щодо забезпечення економічної стійкості підприємства в умовах зовнішньої динаміки; орієнтація на конкурентні переваги та інноваційність	Системність, довгостроковість, економічна стійкість, інноваційна активність	Пошук конкурентних переваг на базі внутрішніх резервів; Управління змінами
С. Стахурська [2]	Процес визначення пріоритетних напрямів інноваційно-інвестиційного розвитку підприємства з метою підвищення його конкурентоспроможності та вартості	Інноваційно-інвестиційна спрямованість, пріоритетність, орієнтація на вартість	Підвищення конкурентоспроможності через інвестиції та інновації; Зростання ринкової вартості бізнесу

Джерело: систематизовано на основі [1, 2, 4, 8, 9]

Узагальнюючи представлені в таблиці 1 підходи провідних дослідників стратегії розвитку, можна стверджувати, що попри відмінності формулювань, усі автори сходяться на декількох ключових положеннях. Стратегія розглядається як цілісна, довгострокова система рішень, спрямована на забезпечення стійкого розвитку підприємства в умовах мінливої зовнішньої динаміки. Центральними елементами стратегії є: формування конкурентних переваг, орієнтація на майбутнє, управління змінами та інноваційна активність. Підходи дослідників акцентують увагу на різних аспектах реалізації стратегічних орієнтацій: від

процесуального та системного так і до інноваційно-інвестиційного. Проте всі ці визначення підкреслюють необхідність системності, узгодженості рішень та здатності підприємства адаптуватися до нових викликів. Отже, сучасна інтерпретація стратегії розвитку виходить за межі статичного планування й набуває характеру динамічної моделі, що забезпечує підприємству не лише виживання в умовах турбулентності та невизначеності, а й активне формування власного майбутнього через розвиток компетенцій, інновацій і підвищення конкурентоспроможності.

Висновки. Проведене дослідження засвідчило, що стратегія розвитку сучасного підприємства, зокрема в аграрному секторі, є багатовимірною та динамічною системою управлінських рішень, спрямованих на формування стійких конкурентних переваг в умовах високої невизначеності зовнішнього середовища. Узагальнення наукових підходів підтверджує домінування системності, довгострокової орієнтації, інноваційності та адаптивності як ключових характеристик ефективної стратегії. Встановлено, що перехід від традиційного стратегічного планування до інтегрованих моделей стратегічного управління створює передумови для ефективного розвитку підприємств та підвищення його економічної стійкості. Отже, формування стратегії розвитку слід розглядати як безперервний процес узгодження внутрішнього потенціалу підприємства з викликами та можливостями аграрного ринку.

Список використаних джерел

1. Герасимчук В. Г. Стратегічне управління: навч. посіб. Київ : КНЕУ, 2020. 252 с.
2. Стахурська С. А. Формування інвестиційної стратегії в контексті змін в організації. Економіка та суспільство. 2022. № 41. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/1558/1499> (дата звернення: 15.10.2025).
3. Чендлер А. Стратегія і структура: глави в історії промислового підприємства. Массачусетський технологічний інститут: The Mit Press. 1962, 1990. 465 с.
4. Ackoff R. L. A Concept of Corporate Planning. New York : John Wiley & Sons, 1970. 140 p.
5. Ansoff H. I. Checklist for Competitive and Competence Profiles. Corporate Strategy, New York: McGraw-Hill, 1965. P. 95–105.
6. Mintzberg H., Ahlstrand B., Lampel J. Strategy Safari: A Guided Tour Through the Wilds of Strategic Management, Free Press 1998. 406 p.
7. Porter M. Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors. New York: Free Press, 1980. 396 p.
8. Prahalad C. K., Hamel G. The Core Competence of the Corporation. *Harvard Business Review*. 1990. Vol. 68. P. 79–91.
9. Thompson A. A. Strategic Management : Concept and Cases / 4-th ed. University of Alabama, Business Publication Inc., Plano, Texas. 1987. 568 p.

СОЦІАЛЬНО-ПСИХОЛОГІЧНІ ДЕТЕРМІНАНТИ УСПІШНОСТІ НАВЧАННЯ ЯК ФАКТОР ПІДВИЩЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ЛЮДСЬКОГО КАПІТАЛУ НАЦІОНАЛЬНОЇ ЕКОНОМІКИ

Наталія ВАЛІНКЕВИЧ

*здобувач магістерського рівня вищої освіти
спеціальності «Психологія»*

Науковий керівник – Т.В. Завязун, к.психол.н.

Вступ. Трансформаційні процеси вітчизняної економіки, посилення глобальної конкуренції та переходу до економіки знань потребують особливої актуальності до проблем формування та ефективного функціонування конкурентоспроможного людського капіталу країни. Якість людських ресурсів дедалі більше визначається не лише рівнем професійних знань і навичок, а й сукупністю соціально-психологічних характеристик особистості, які формуються переважно в процесі навчання [1]. Саме тому, на нашу думку, дослідження соціально-психологічних детермінант успішності навчання є важливим науковим і практичним завданням у контексті управління розвитком людського потенціалу та забезпечення сталого економічного зростання.

Результати досліджень. Людський капітал розглядається сучасною економічною наукою як ключовий ресурс розвитку національної економіки, що акумулює знання, компетентності, мотивацію, соціальні навички та психологічну готовність особистості до ефективної діяльності. У цьому контексті система освіти виступає не лише інститутом трансляції знань, а й середовищем формування соціально-психологічних якостей, які безпосередньо впливають на навчальну успішність і подальшу професійну реалізацію індивіда в суспільстві [2]. Від рівня сформованості цих якостей залежить здатність майбутніх фахівців адаптуватися до змін, працювати в команді, приймати управлінські рішення та створювати додану вартість в економіці.

Соціально-психологічні детермінанти успішності навчання охоплюють широкий спектр чинників, серед яких ключове місце займають мотивація до навчання, ціннісні орієнтації, самооцінка, рівень емоційного інтелекту, комунікативні навички, соціальна підтримка та психологічний клімат освітнього середовища. Мотивація виступає базовим чинником, що визначає активність здобувачів освіти, їх готовність до систематичної навчальної діяльності та прагнення до саморозвитку. Високий рівень внутрішньої мотивації сприяє формуванню стійких навчальних інтересів, розвитку критичного мислення та здатності до самостійного здобуття знань, що є необхідною передумовою формування конкурентоспроможного людського капіталу.

Вагоме значення для успішності навчання має також емоційний інтелект, який включає здатність особистості усвідомлювати власні емоції, управляти ними та ефективно взаємодіяти з іншими. Дослідження свідчать, що високий рівень емоційного інтелекту позитивно впливає на академічну успішність, знижує рівень стресу, підвищує адаптивність до навчального навантаження та сприяє формуванню соціальних компетентностей. У подальшій професійній

діяльності дані якості трансформуються в управлінські та комунікативні навички, що підвищують ефективність виробництва продукції, робіт та послуг, продуктивність праці та інноваційний потенціал розвитку економіки.

Не менш важливим соціально-психологічним чинником є психологічний клімат освітнього середовища, який формується через характер взаємодії між здобувачами освіти, викладачами та адміністрацією закладу освіти. Позитивний психологічний клімат сприяє розвитку довіри, академічної доброчесності, відкритості до співпраці та зниженню рівня конфліктності. У таких умовах підвищується навчальна мотивація, активізується пізнавальна діяльність і формується відповідальне ставлення до результатів навчання. Проте, ми вважаємо, негативне соціально-психологічне середовище може стати чинником зниження успішності та втрати потенціалу майбутніх фахівців.

З позицій управління розвитком вітчизняної економіки соціально-психологічні детермінанти успішності навчання доцільно розглядати як інструмент довгострокового впливу на якість людського капіталу. Інвестиції в розвиток соціальних та емоційних компетентностей здобувачів освіти мають мультиплікативний ефект, оскільки сприяють підвищенню продуктивності праці, інноваційності та здатності економіки до структурних перетворень [3]. У цьому контексті освітня політика держави повинна бути спрямована не лише на модернізацію змісту навчальних та освітніх програм, а й на створення умов для гармонійного соціально-психологічного розвитку особистості.

Особливої актуальності зазначені питання набувають в умовах післякризового відновлення економіки України та її інтеграції у європейський економічний простір. Конкурентоспроможність національної економіки дедалі більше залежить від якості людського капіталу, здатного ефективно функціонувати в умовах цифровізації, інноваційного розвитку та високих стандартів професійної діяльності. Саме соціально-психологічні чинники навчальної успішності формують основу для розвитку таких якостей, як гнучкість мислення, відповідальність, креативність і соціальна мобільність.

Висновки. Отже, соціально-психологічні детермінанти успішності навчання слід розглядати як важливий фактор підвищення конкурентоспроможності людського капіталу національної економіки. Їх урахування в системі управління освітою та розвитку людських ресурсів створює передумови для формування якісного трудового потенціалу, здатного забезпечити сталий економічний розвиток України в довгостроковій перспективі. Подальші дослідження у цьому напрямі мають бути спрямовані на розроблення управлінських механізмів інтеграції соціально-психологічних компонентів у стратегії розвитку освіти та національної економіки.

Список використаних джерел

1. О.А. Зінченко, А.О. Самойленко. Глобальний вимір розвитку людського капіталу. *Міжнародні економічні відносини*. 2020. №8 (230). С.104-113.
2. Березовська Л. Самооцінка студентів, що поєднують навчання та роботу. *Вчені записки університету «КРОК»*, 2022, № 3(67), с. 153–160.

3. Н.В. Міщук, О.С. Гусарук. Вплив людського капіталу на інноваційний розвиток та підвищення конкурентоспроможності підприємств. *Ефективна економіка*. 2024. №10. DOI:<http://doi.org/10.32702/2307-2105.2024.10.71>.

4. Пасічник Н.С., Сидоренко Ю.В. Особливості формування самооцінки в умовах соціально-психологічної адаптації студентів-першокурсників. *Габітус*. 2020. Випуск 19. С. 181–184.

УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ МОНІТОРИНГУ КОНЦЕНТРАЦІЇ БАНКІВСЬКОЇ СИСТЕМИ УКРАЇНИ

Карина БРЕЙТ

*здобувач магістерського рівня вищої освіти
спеціальності «Фінанси, банківська справа, страхування та фондовий ринок»
Науковий керівник – Л.В. Сус, к.е.н, доцент*

Вступ. У сучасних умовах післявоєнного відновлення стратегія управління концентрацією банківського сектору України повинна ґрунтуватися на принципах збалансованості між фінансовою стабільністю та конкурентним розвитком. Збереження державної участі є виправданим лише в стратегічних сегментах - інфраструктурному, оборонному та соціально важливому фінансуванні. Водночас надмірна присутність держави у комерційному банкінгу має бути поступово знижена шляхом часткової приватизації та залучення стратегічних інвесторів. Це дозволить зменшити системні ризики, підвищити ефективність управління та розширити доступ приватного капіталу до ринку [1].

Оптимізація структури банківської системи України в умовах післявоєнного відновлення вимагає глибокого перегляду ролі ключових інституцій, підвищення рівня конкуренції, зниження системних ризиків та посилення незалежності регуляторної політики.

Результати досліджень. Одним із ключових напрямів оптимізації є трансформація участі держави у банківському секторі. Надмірна частка державних банків створює ризики політичного впливу, спотворення конкурентного середовища та зростання бюджетних витрат у разі кризових проявів. Міжнародний досвід показує, що країни G7, Польща та Чехія дотримуються помірної частки держави на рівні 20–35 %, що забезпечує баланс між контролем над стратегічними фінансовими функціями та розвитком приватного сектору. Для України оптимальним є поступове зниження частки держави до 30–35 % шляхом поетапної приватизації, залучення стратегічних інвесторів, підвищення стандартів корпоративного управління та збереження контролю над спеціалізованими установами, такими як експортно-кредитні агентства або банки розвитку. Такий підхід забезпечить не лише диверсифікацію власності, але й зменшення фіскального навантаження та підвищення ринкової дисципліни. Не менш важливим напрямом оптимізації є інституціоналізація антимонопольного моніторингу. З урахуванням того, що індекс Герфіндала–Гіршмана в Україні високий рівень концентрації активів потребує запровадження системи постійного моніторингу банківського ринку. У міжнародній практиці такі механізми є невід'ємною частиною діяльності регуляторів та антимонопольних органів. Важливим елементом оптимізації є розвиток середнього сегменту банків та підтримка фінансових інновацій. Досвід інших країн демонструє, що саме середні банки забезпечують конкуренцію, підтримують розвиток малого та середнього бізнесу, а також сприяють регіональному економічному зростанню. В Україні їхня частка залишається обмеженою, що посилює залежність від великих гравців. Для підвищення їхнього потенціалу необхідно розширити доступ до платіжної інфраструктури,

скоротити регуляторні бар'єри, впровадити «регуляторні пісочниці» для FinTech, що сприятиме розвитку цифрових інститутів (neobanking, open-banking), зниженню вартості банківських продуктів і формуванню додаткового конкурентного тиску на великих учасників ринку [2]. Забезпечення прозорості та незалежності регуляторної політики є ще одним критично важливим напрямом оптимізації. Автономія Національного банку у питаннях банківського нагляду, оцінки концентрації та системних ризиків є фундаментом для ефективної реалізації монетарної та макропруденційної політики. Запровадження незалежних наглядових рад у державних банках, конкурсне призначення керівництва, застосування міжнародних стандартів корпоративного управління (OECD, EBA) сприятиме зниженню політичного впливу та підвищенню прозорості прийняття управлінських рішень.

З метою наочного представлення системи заходів, спрямованих на оптимізацію структури банківської системи України, доцільно представити їх у вигляді схеми, що узагальнює ключові напрями, їхній взаємозв'язок та стратегічне значення (рис. 1). Така схема дозволяє візуально структурувати комплекс заходів, які у сукупності формують основу політики деконцентрації та розвитку конкурентного фінансового середовища.

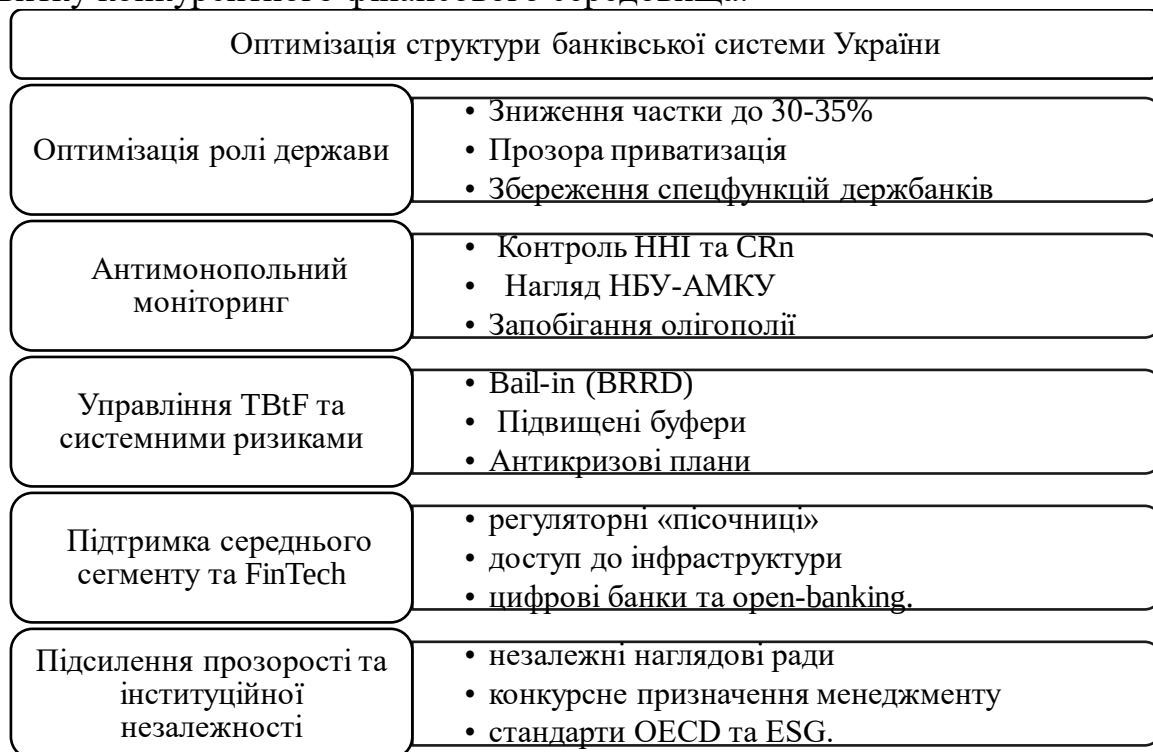


Рис. 1. Напрями оптимізації структури банківської системи України

Джерело: власні дослідження

У контексті високого рівня концентрації банківської системи важливим інструментом стратегічної оцінки є SWOT-аналіз, який дозволяє систематизувати сильні та слабкі сторони ринку, а також визначити можливості та загрози, що формують середовище його розвитку (табл. 1). Виконання SWOT-аналізу забезпечує глибше розуміння внутрішньої структури банківської системи та дозволяє сформувати оптимальні стратегічні комбінації для її трансформації.

Таблиця 1

SWOT-аналіз концентрації та оптимізації банківської системи України

S – Strengths (Сильні сторони)	W – Weaknesses (Слабкі сторони)
Високий рівень стабільності найбільших банків.	Надмірна концентрація активів у 5-10 установах.
Ефект масштабу, можливість реалізовувати великі інфраструктурні та державні програми.	Зниження конкуренції та інноваційності через домінування державних банків.
Централізоване управління держпрограмами (5-7-9 %, оборонні проєкти).	Високі бар'єри входу для нових банків та FinTech.
Висока довіра населення під час кризових періодів.	Ризик TBtF і значне фіскальне навантаження.
O - Opportunities (Можливості)	T - Threats (Загрози)
Післявоєнне відновлення економіки та фінансування через банківський сектор.	Тривала макроекономічна та воєнна нестабільність.
Залучення стратегічних інвесторів і міжнародних фінінститутів.	Політичний вплив на діяльність державних банків.
Цифрова трансформація, розвиток FinTech і open-banking.	Подальша олігополізація ринку та витіснення малих банків.
Приватизація держбанків та модернізація корпоративного управління.	Ризик системної кризи у разі проблем у одного з держбанків.

Джерело: [3]

Проведений аналіз демонструє, що українська банківська система має значний потенціал для модернізації завдяки поєднанню сильних сторін - фінансової стійкості провідних банків, наявності ефекту масштабу, здатності підтримувати державні програми - з можливостями, які відкриває післявоєнне відновлення, цифрова трансформація та інтеграція у європейські стандарти регулювання. Водночас слабкі сторони, зокрема надмірна концентрація активів, високі бар'єри входу на ринок та системна вразливість до криз, разом із зовнішніми загрозами - воєнними ризиками, макроекономічною нестабільністю та потенційною олігополізацією, вимагають реалізації цілісної, узгодженої та довгострокової стратегії оптимізації.

Висновки. Таким чином, запропоновані напрями оптимізації формують основу для побудови збалансованої, конкурентної та стійкої банківської системи, що здатна ефективно виконувати свої функції в умовах післявоєнної трансформації економіки України, забезпечувати фінансову інклюзію, підтримувати інновації та сприяти макрофінансовій стабільності держави.

Список використаних джерел

1. Гончаренко О.В. Конкуренція на ринку банківських послуг України. *Фінанси України*. 2022. № 7. С. 55-63.
2. Кравченко М.В. Ризики високої концентрації у банківському секторі. *Економіка та суспільство*. 2024. № 62. С. 101-108.
3. Литвиненко О.П. Індекси концентрації як інструмент оцінки конкуренції. *Вісник КНЕУ*. 2022. № 4. С. 77-84.

БЮДЖЕТНІ МЕХАНІЗМИ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ СТІЙКОСТІ І БЕЗПЕКИ ТЕРИТОРІАЛЬНИХ ГРОМАД В УМОВАХ ВОЄННИХ ВИКЛИКІВ

Олександра ЛУК'ЯНЧУК

здобувач магістерського рівня вищої освіти
спеціальності «Публічне управління та адміністрування»
Науковий керівник – О.В. Скидан, д.е.н, професор

Вступ. Система державних фінансів має високий рівень ризиків, включаючи значне збільшення видатків на оборону, зростання дефіциту та державного боргу, а також зменшення доходів державного та місцевих бюджетів [3]. Обмеження ресурсів зумовлює необхідність розроблення ефективних системних кроків у використанні фінансових інструментів для програм забезпечення стійкості та безпеки територіальних громад. Війна посилила територіальні відмінності та диференціювала виклики для органів місцевого самоврядування (ОМС) [5]. ОМС взяли на себе нові, нетипові функції, як-от підтримка внутрішньо переміщених осіб, організація територіальної оборони та відбудова зруйнованої інфраструктури [1].

Аналіз останніх досліджень. Наукові дослідження підтверджують, що завдяки реформі децентралізації ОМС відіграли ключову роль в антикризовому управлінні та забезпеченні стійкості тилкових регіонів [2]. Дослідники К. В. Кузнецов, О. В. Саєнко, Х. О. Патицька, Г. В. Возняк та ін. акцентують на необхідності оцінки фінансової стійкості громад та аналізі трансформації податкових надходжень в умовах воєнного стану. Виявлено ризики поглиблення внутрішньорегіональної диференціації розвитку ТГ, яких не вдалося уникнути в умовах адміністративно-фінансової децентралізації. Актуальним завданням залишається пошук результативних кроків у формуванні системи оцінювання ефективності бюджетних видатків на державному та місцевому рівнях [3].

Мета роботи. Формування розуміння інструментарію практичного оцінювання результативності використання фінансових інструментів для ефективного подолання наслідків повномасштабної агресії та забезпечення соціально-економічного відновлення територіальних громад.

Результати досліджень. Система формування податкових доходів стала одним з основних чинників збереження фінансової стійкості територіальних громад. Проте війна спричинила зростання диспропорцій податкової спроможності ТГ та збільшення кількості адміністративно-територіальних формувань у кризовому стані: станом на січень 2023 р. майже половина місцевих бюджетів мали індекс податкоспроможності, що дорівнює або нижчий від 0,5 [5]. Громади з високим економічним потенціалом (наприклад, Дніпропетровська, Одеська області) демонструють вищу фінансову стійкість навіть за близької відстані від лінії зіткнення.

Зростання доходів місцевих бюджетів у 2022–2023 роках значною мірою забезпечувалося надходженнями податку на доходи фізичних осіб (ПДФО) з грошового забезпечення військовослужбовців [6]. Вилучення цього джерела до державного бюджету з 1 жовтня 2023 року зумовило уповільнення темпів зростання доходів місцевих бюджетів у 2024 році. Зростання обсягу

міжбюджетних трансфертів із державного бюджету до місцевих бюджетів (з 24,6% у 2022 р. до 27,7% у 2024 р.) свідчить про посилення ролі державних ресурсів у забезпеченні фінансової спроможності місцевого самоврядування [6]. Також у 2023 році було запроваджено додаткову дотацію на здійснення повноважень ОМС на деокупованих та інших постраждалих територіях, причому 77% цієї дотації спрямовується у прифронтові регіони [6].

Ефективне використання фінансових ресурсів досягається через бюджетне програмування, яке пов'язує фінансові ресурси з конкретними цілями політики, як-от стійкість і безпека на рівні громади. Структура та динаміка видатків місцевих бюджетів упродовж 2022–2024 рр. приведена нижче:

Таблиця 1

Структура та динаміка видатків місцевих бюджетів

Показник	2022	2023	2024	Зміна 2024/2022
Загальний обсяг видатків (факт), млрд. грн	484,4	646,8	671,8	Зріс на 38,7%. Найвищий приріст – у 2023 році (+33,5%).
Поточні видатки, % від загальних видатків	90,0% (435,5 млрд. грн)	77,4% (500,5 млрд. грн)	78,0% (526,0 млрд. грн)	Частка знизилася (–12 в. п.). Приріст на 90,6 млрд. грн.
Капітальні видатки, % від загальних видатків	10,0% (48,9 млрд. грн)	23,0% (146,3 млрд. грн)	22,0% (145,8 млрд. грн)	Частка зросла (+12 в. п.). Зростання зумовлене відновленням фінансування (ліквідація наслідків бойових дій, відновлення інфраструктури).
Захищені видатки, % від поточних видатків	79,5% (346,1 млрд. грн)	77,4% (387,5 млрд. грн)	77,7% (408,5 млрд. грн)	Залишалися стабільно високими (в середньому 78%).
Головний напрям видатків (функціональна класифікація)	Освіта	Економічна діяльність (найбільший приріст)	Освіта	За 2022–2024 роки на освіту спрямовано 42,4% усіх видатків (764,1 млрд. грн).
Капітальні трансферти підприємствам, установам, організаціям (частка в кап. видатках)	50,5%	37,2%	34,4%	Найбільша частка капітальних видатків, спрямована на підтримку функціонування комунальних підприємств.
Капітальні трансферти органам державного управління інших рівнів (млрд. грн)	3,3	14,0	15,1	Зріс у 4,6 раза, що свідчить про зростання участі місцевих бюджетів у фінансуванні безпекових потреб та відновлення інфраструктури.

Джерело: [6]

Структура видатків змінилася: частка капітальних видатків зросла з 10% у 2022 році до 22% у 2024 році (зокрема, на ліквідацію наслідків бойових дій та відновлення інфраструктури), хоча поточні (захищені) видатки, як-от освіта та оплата праці, залишаються домінантними [6].

Для оцінки ефективності бюджетних видатків (на прикладі програм з розмінування) можуть використовуватися індикатори витрат (кошти на закупівлю обладнання, логістику), продукту (площа очищених територій, кількість знешкоджених предметів), ефективності (середня вартість очищення гектара) та якості (відсоток територій, які пройшли повторну перевірку) [3].

Висновки. Пріоритетним завданням є створення умов для відновлення територіальних громад та забезпечення їхньої стійкості й безпеки. Посилення диспропорцій між громадами за індексом податкоспроможності та збільшення кількості фінансово неспроможних громад актуалізує необхідність модернізації системи міжбюджетного вирівнювання. Підходи до управління розвитком і забезпеченням стійкості мають відрізнятися залежно від типу громади (прифронтові, тиллові, опорні). Відбудова повинна базуватися на підвищенні ефективності використання й диверсифікації фінансових інструментів, а також на максимальному використанні економічного потенціалу людського та підприємницького капіталу.

Список використаних джерел

1. Буряченко А. Є., Логвінов П. В. Місцеве самоврядування під час війни: ключові трансформації фінансового забезпечення повноважень. *Фінанси України*. 2023. № 11. С. 49–68. <https://doi.org/10.33763/finukr2023.11.049>
2. Возняк Г. В., Патицька Х. О. Бюджетні детермінанти забезпечення стійкості територіальних громад: воєнна адаптація та орієнтири повоєнного відновлення. *Фінанси України*. 2023. № 8. С. 81–96. <https://doi.org/10.33763/finukr2023.08.08> 1
3. Кузнецов К. В., Саєнко О. В. Фінансові інструменти реалізації заходів із забезпечення стійкості та безпеки територіальних громад в умовах сучасних викликів. *Фінанси України*. 2025. №2. 103–115. <https://doi.org/10.33763/finukr2025.02.103>
4. Сторонянська І., Беновська Л. Просторові асиметрії економічного розвитку в умовах адміністративно-фінансової децентралізації. *Економіка України*. 2024. Випуск 61(2(675)). С. 50–64. <https://doi.org/10.15407/economyukr.2018.02.050>
5. Патицька Х. О. Фінансова стійкість територіальних громад у воєнний час: роль податкових доходів. *Фінанси України*. 2024. № 3. С. 95–115. <https://doi.org/10.33763/finukr2024.03.095>
6. Звіт про результати аналізу виконання основних показників місцевих бюджетів за 2022–2024 роки. Рахункова палата. Київ. 2025. 115 с. https://rp.gov.ua/upload-files/Activity/Collegium/2025/28-6_2025/Zvit_28-6_2025.pdf

АНАЛІЗ РИНКУ СТРАХУВАННЯ ЖИТТЯ В УКРАЇНІ*Федір МАРКОВ**здобувач магістерського рівня вищої освіти
спеціальності «Фінанси, банківська справа, страхування та фондовий ринок»
Науковий керівник – О.М. Віленчук, д.е.н, професор*

Вступ. Страхування життя є важливим елементом фінансової системи, що забезпечує довгостроковий захист та інвестиційні можливості для населення. В умовах євроінтеграційних процесів та реформування фінансового сектору України ринок страхування життя демонструє поступове зростання, хоча його частка залишається відносно невеликою у загальній структурі страхового бізнесу. Метою дослідження є аналіз динаміки премій та виплат, визначення ключових тенденцій і проблем розвитку сегмента страхування життя в Україні за 9 місяців 2025 року.

Результати досліджень. Ринок страхування життя в Україні у 2025 році продовжує демонструвати поступове зростання, хоча його частка у загальному страховому секторі залишається відносно невеликою. За дев'ять місяців 2025 року компанії зі страхування життя зібрали понад 4,3 млрд грн страхових премій, що на 8% більше порівняно з аналогічним періодом минулого року. Це свідчить про зростання довіри населення до довгострокових фінансових інструментів, які поєднують захист та накопичення [1, 2].

Водночас обсяг страхових виплат склав близько 1,3 млрд грн, що становить майже третину від зібраних премій. Такий рівень виплат підтверджує реальну дієвість страхових програм та їхню здатність виконувати зобов'язання перед клієнтами. Проте зростання виплат вплинуло на фінансові результати компаній: прибуток страховиків життя скоротився до 0,8 млрд грн, що на 25% менше, ніж торік. Це свідчить про необхідність оптимізації витрат та пошуку нових джерел доходів [1, 2].

Структура страхових продуктів залишається стабільною: накопичувальне страхування життя займає 69% ринку, тоді як ризикове страхування та медичні компоненти мають другорядне значення. Така ситуація пояснюється тим, що українські споживачі розглядають страхування життя не лише як інструмент захисту, а й як спосіб довгострокового інвестування [1, 2].

Ринок характеризується високим рівнем концентрації: понад 90% премій та виплат припадає на членів профільних асоціацій. Лідерами залишаються компанії MetLife, TAS, Grawe Україна, PZU Україна Життя та Uniqa Життя, які разом формують понад 75% премій та виплат. Це свідчить про домінування кількох великих гравців, що забезпечує стабільність, але водночас обмежує конкуренцію [1].

Фінансова стійкість сектору підтверджується зростанням активів: прийнятні активи страховиків життя досягли 25,7 млрд грн, що на 12% більше порівняно з минулим роком. Це означає, що компанії мають достатній запас ліквідності для виконання своїх зобов'язань навіть у разі економічних коливань [1, 2].

Основні показники ринку страхування життя в Україні (9 місяців 2025 р.)

Показник	Значення	Динаміка до 2024 р.
Зібрані премії	4,3 млрд грн	+8%
Страхові виплати	1,3 млрд грн	+10%
Частка накопичувального страхування	69%	стабільна
Прибуток страховиків	0,8 млрд грн	-25%
Прийнятні активи	25,7 млрд грн	+12%
Частка ТОП-5 компаній	75% премій і виплат	без змін

Таким чином, ринок страхування життя в Україні у 2025 році демонструє зростання премій та активів, але водночас стикається із проблемою зниження прибутковості. Основним драйвером розвитку залишається накопичувальне страхування, тоді як ризикові продукти потребують додаткового стимулювання.

Висновки.

1. Ринок страхування життя в Україні демонструє стабільне зростання премій та активів, проте його частка у загальному страховому секторі залишається низькою.

2. Висока концентрація у сегменті life-страхування створює ризики обмеженої конкуренції, але водночас забезпечує фінансову стабільність завдяки домінуванню великих міжнародних та національних компаній.

3. Основним драйвером розвитку є накопичувальне страхування життя, тоді як ризикові продукти та медичні компоненти потребують подальшого стимулювання.

4. Зниження прибутковості страховиків життя свідчить про необхідність оптимізації витрат та диверсифікації продуктів, особливо в умовах нових регуляторних вимог НБУ.

5. Подальший розвиток сегмента залежатиме від підвищення фінансової грамотності населення, розширення каналів продажу та інтеграції з європейськими стандартами страхування.

Список використаних джерел

1. Огляд страхового ринку України за 9 місяців 2025 року : веб-сайт. URL: nasu.com.ua.

2. Страховий ринок України зріс на 37,5% до 53 млрд грн – підсумки 9 місяців 2025 : веб-сайт. URL: forinsurer.com.

ОСОБЛИВОСТІ ФОРМУВАННЯ ФІНАНСОВИХ РЕЗУЛЬТАТІВ ДІЯЛЬНОСТІ НА ПІДПРИЄМСТВІ

Юрій СКРИЦЬКИЙ

*здобувач магістерського рівня вищої освіти
спеціальності «Облік і оподаткування»*

Євген БЄЛЬЧЕНКО

*здобувач бакалаврського рівня вищої освіти
спеціальності «Облік і оподаткування»*

Науковий керівник – Л.А. Суліменко, к.е.н, професор

Вступ. В сучасних умовах господарювання питання формування фінансових результатів набувають особливої актуальності, так як є одним з найважливіших показників діяльності підприємств. Це зумовлює необхідність аналізу зарубіжного та вітчизняного досвіду та пошуку шляхів удосконалення обліку та контролю за джерелами отримання доходів, витратами та формуванням фінансових результатів.

Позитивні фінансові результати відіграють важливу роль не тільки на рівні підприємства, оскільки є основним джерелом власного капіталу, а й сприяють його інвестиційній привабливості, діловій активності, а також забезпечують надходження податків до бюджету нашої держави.

Особлива увага приділяється бухгалтерському обліку фінансових результатів, так як він є одним з найважливіших джерел інформаційного забезпечення управління доходами та витратами. Одним із ключових завдань бухгалтерського обліку є формування достовірної інформації про фінансовий стан підприємства, що забезпечується через безперервну реєстрацію, узагальнення, обробку та подання фінансових звітів. Така інформація використовується для внутрішніх користувачів з метою аналізу та оцінювання своїх фінансових результатів, а для зовнішніх стейкхолдерів — інвесторів, партнерів і кредиторів для оцінки інвестиційної привабливості підприємства.

Результати досліджень. Позитивний фінансовий результат діяльності підприємства є індикатором його ефективної фінансово-господарської діяльності та джерелом його сталого розвитку. Загалом фінансові результати суб'єкта господарювання відображають ефективність господарювання підприємства за всіма напрямками його діяльності: операційної, фінансової та інвестиційної. Тому формування фінансових результатів є одним із найважливіших об'єктів бухгалтерського обліку, контролю та аналізу і потребує подальших наукових досліджень.

Питання фінансового результату діяльності підприємств, їх методичне та інформаційне забезпечення досліджували вчені-економісти М. Білик, Л. Бурдонос, Г. Кірейцев, С. Калабухова, Л. Кіндрацька, Є. Мних, І. Прокопенко, С. Слюсар, Г. Савицька, Н. Тарасенко, М. Чумаченко та інші дослідники.

Позитивний показник фінансового результату є ключовим показником ефективності роботи будь-якої компанії. Він розраховується як різниця між доходами та витратами (собівартістю, операційними витратами, фінансовими та іншими витратами діяльності) та фактично є одержаним прибутком від господарської діяльності підприємства. Фінансовий результат до оподаткування

показує його прибутковість і відображається у Звіті про фінансові результати (Звіті про сукупний дохід).

Наукові дослідження економістів свідчать про те, що сталий розвиток підприємства та його фінансова стійкість досягається завдяки ефективному налагодженню роботи підприємства, плануванню, обліку, оперативному контролю та аналізу кожного виду його діяльності, щоб не допустити помилкових рішень, несвочасної зміни напрямку діяльності, втрати позицій на ринку, нестійкого фінансового стану та банкрутства [5].

Класифікація доходів порядок відображення їх в бухгалтерському обліку та звітності визначається в НП(С)БО 15 «Дохід», де визнані доходи підприємства класифікуються в бухгалтерському обліку за певними групами [3].

Одним із фундаментальних принципів бухгалтерського обліку та складання фінансової звітності є принцип нарахування, відповідно до якого доходи та витрати визнаються в облікових регістрах у момент їх фактичного виникнення, незалежно від дати надходження чи здійснення платежів. Застосування цього принципу забезпечує достовірне відображення фінансових результатів діяльності підприємства.

Для отримання інформації про фінансовий результат за даними бухгалтерського обліку здійснюється порівняння оборотів за рахунками доходів і витрат із урахуванням різних видів діяльності, визначених у НП(С)БО 1 «Загальні вимоги до фінансової звітності» [2]:

1. Операційна діяльність – включає операції, що безпосередньо пов'язані з виробництвом або реалізацією продукції, товарів, робіт та послуг, які становлять основну мету діяльності підприємства.

2. Інвестиційна діяльність – охоплює придбання та реалізацію необоротних активів, а також фінансових інвестицій, що не входять до складу грошових еквівалентів.

3. Фінансова діяльність – характеризується операціями, які впливають на зміну обсягу та структури власного і позикового капіталу підприємства.

Застосування такого підходу дозволяє отримати об'єктивну та повну інформацію про формування фінансового результату в розрізі основних видів діяльності підприємства, що є ключовим для аналізу ефективності управління його ресурсами.

Керуючись принципом нарахування, загальний фінансовий результат підприємства складається з таких складових:

1. Прибутку (збитку) від операційної діяльності, який визначається як різниця між доходом від реалізації продукції (товарів, робіт та послуг) та собівартістю реалізованої продукції (товарів, робіт та послуг), а також за мінусом адміністративних, збутових та інших операційних витрат. Для формування в обліку та звітності інформації про витрати операційної діяльності передбачено такі рахунки: 90 «Собівартість реалізації», 91 «Загальновиробничі витрати», 92 «Адміністративні витрати», 93 «Витрати на збут» та 94 «Інші витрати операційної діяльності».

2. Прибутку від фінансових доходів та витрат: доходи від фінансових операцій, відсотки отримані за мінусом фінансових витрат (відсотки за кредитами та ін.). Для відображення в обліку доходів від фінансової діяльності передбачені такі рахунки: 72 «Доходи від участі в капіталі» та 73 «Інші фінансові доходи», витрати відображаються на рахунку 95 «Фінансові витрати».

3. Прибутку від інших доходів та витрат. Зокрема, до складу інших доходів, включається: дохід від реалізації фінансових інвестицій; дохід від неопераційних курсових різниць; дохід від безоплатно одержаних активів та інші доходи, які виникають у процесі господарської діяльності, але не пов'язані з операційною діяльністю підприємства (роялті, від участі в капіталі, від реалізації необоротних активів), а також за мінусом інших витрат. Доходи і витрати від інвестиційної діяльності формуються відповідно на рахунках 74 «Інші доходи» та 97 «Інші витрати».

При формуванні фінансового результату та закритті рахунків обліку доходів та витрат за видами діяльності, суми оборотів по них списуються на рахунок 79 «Фінансові результати».

За вимогами міжнародного стандарту МСБО 18 «Дохід» передбачено наступні види доходів: дохід від реалізації товарів; дохід від надання послуг; дохід від використання активів суб'єкта господарювання іншими сторонами, результатом чого є відсотки, роялті та дивіденди [1].

За даними Державної служби статистики [4], за січень–вересень 2025р. великі та середні підприємства отримали позитивний фінансовий результат до оподаткування в розмірі 655,2 млрд грн. У січні–вересні 2024р. цей показник також був позитивним і становив 720,6 млрд грн.

За цей період 2024 року прибуток зменшився на 9,2% і досяг 810,7 млрд грн. Збитки становили 155,5 млрд грн, що на 9,6% менше, ніж минулого року. Частка збиткових підприємств за січень–вересень 2025р. становила 24,4%, за січень–вересень 2024р. таких підприємств було – 24,9%.

Інформацію про фінансові результати діяльності до оподаткування для підприємств за видами економічної діяльності наведено в табл. 1.

Таблиця 1

**Фінансові результати діяльності до оподаткування підприємств
за видами економічної діяльності**

Види економічної діяльності	За січень–вересень 2024р., млн. грн	За січень–вересень 2025р., млн. грн	Показники 2025р. до 2024р., %
Всього	720638,2	655195,4	91
Сільське, лісове та рибне господарство	3129,1	6476,1	207
Промисловість	174166,9	192485,2	110,5
Будівництво	1741	5231,7	300,5
Оптова та роздрібна торгівля; ремонт автотранспортних засобів і мотоциклів	84397	113880,7	134,9

Транспорт, складське господарство, поштова та кур'єрська діяльність	38726,9	13273,1	34,3
Тимчасове розміщування й організація харчування	686,5	2503,2	364,6
Інформація та телекомунікації	26601	30553,1	114,9
Фінансова та страхова діяльність	353872,4	255954,3	72,3
Операції з нерухомим майном	2678,9	10123	377,9
Професійна, наукова та технічна діяльність	25855,5	22703,5	87,8
Діяльність у сфері адміністративного та допоміжного обслуговування	2705,1	1494,9	55,3
Освіта	11,5	-74	-85,5
Охорона здоров'я та надання соціальної допомоги	2254,7	-785,1	-3039,8
Мистецтво, спорт, розваги та відпочинок	3689,7	1307,4	35,4
Надання інших видів послуг	122	68,3	56

Джерело: [6]

З даних табл.1 видно, що за період, що аналізується, фінансові результати діяльності підприємств до оподаткування за видами економічної діяльності в 2025 році в цілому зменшились на 9%. Однак за окремими видами економічної діяльності було досягнуто значного збільшення позитивних показників фінансових результатів (в будівництві, тимчасове розміщування й організація харчування та ін.).

З метою прийняття оперативних управлінських рішень щодо забезпечення ефективної діяльності бізнесу, для проведення детального аналізу недостатньо лише загальних показників фінансових результатів. Для всебічного аналізу необхідно провести структурно-динамічний аналіз в розрізі видів діяльності (операційної, фінансової, інвестиційної). Формування більш конкретних даних про фінансові результати дозволяє їх використовувати для виявлення резервів та зіставляти доходи і відповідні витрати, що віднесені до звітного періоду для одержання цих доходів. Таким чином, ефективна облікова система забезпечує достовірність одержаної інформації, що впливає на обґрунтованість управлінських рішень.

Висновки. Отже, для забезпечення обліку та контролю за формуванням достовірної інформації про фінансові результати за видами діяльності підприємства, у системі бухгалтерського обліку важливо чітко розмежувати інформацію не тільки в розрізі синтетичних рахунків, а також за відповідними субрахунками та аналітичними рахунками бухгалтерського обліку, що відображають доходи та витрати за їх видами. Завдяки регулярному моніторингу

показників фінансових результатів, бухгалтер може контролювати їх формування на підприємстві за його видами діяльності.

Список використаних джерел

1. МСБО 18 «Дохід»: за даними Міністерства фінансів України. URL : <http://www.rnfin.gov.ua>
2. Національне положення (стандарт) бухгалтерського обліку 1 «Загальні вимоги до фінансової звітності». URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0336-13#Text>
3. Національне положення (стандарт) бухгалтерського обліку № 15 «Дохід»: наказ Міністерства фінансів України від 29 листопада 1999 р. № 290. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0860-99#Text>
4. Офіційний сайт Державної служби статистики України. URL : <https://stat.gov.ua/uk/publications/finansovi-rezultaty-diyalnosti-velykykh-ta-serednikh-pidpryyemstv-za-sichen-veresen-0>
5. Слюсар С. Т., Бурдонос Л. І. Інформаційне забезпечення аналізу і аудиту фінансових результатів діяльності підприємства. *Вісник Бердянського університету менеджменту і бізнесу*. 2022. № 1. С. 60–64.

МОЖЛИВОСТІ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ФІНАНСУВАННЯ СОЦІАЛЬНОГО ЗАХИСТУ НАСЕЛЕННЯ УКРАЇНИ

Артем БОНДАРЕЦЬ

здобувач магістерського рівня вищої освіти
спеціальності «Фінанси, банківська справа та страхування»
Науковий керівник – Н.О. Куровська, к.е.н, доцент

Вступ. Фінансове забезпечення соціального захисту в Україні базується на коштах державних цільових та недержавних фондів, інструментах територіальних і муніципальних позик та ресурсах страхових компаній. Окрім цього, джерелом покриття витрат виступають підприємства, що надають опосередковану фінансову підтримку соціальній сфері [1]. Соціальний захист населення є однією з головних функцій держави, спрямованою на підтримку найбільш уразливих верств населення. В умовах економічних викликів та реформування бюджетної системи особливої важливості набуває питання вдосконалення механізмів фінансування соціальної сфери [2]. Сучасні тенденції свідчать про необхідність переходу від традиційних адміністративних моделей до більш гнучких, прозорих та орієнтованих на потреби людини засад [3].

Результати досліджень. Підвищення ефективності фінансування соціального захисту в Україні пов'язані з кількома ключовими напрямками. По-перше, це розширення цифрових інструментів у сфері соціальних виплат, що дозволяє забезпечити прозорість та контроль за використання бюджетних коштів [2]. По-друге, важливим є запровадження програмно-цільового методу фінансування, який дає змогу чітко визначити пріоритети та оцінювати ефективність витрат [3]. По-третє, перспективним є розвиток державно-приватного партнерства у сфері соціальних послуг, що сприятиме залученню додаткових ресурсів та підвищення якості обслуговування населення [4].

На особливу увагу заслуговує адаптація досвіду Європейського Союзу щодо реалізації принципів соціальної справедливості та адресності у фінансуванні галузі [3]. Актуальним залишається вдосконалення механізмів соціальної підтримки з метою підвищення її цільового спрямування [4]. Позитивна динаміка спостерігається у сфері цифровізації: розвиток електронних реєстрів та функціоналу платформи «Дія» сприяє прозорості використання коштів та зменшенню ризиків порушень [4]. Це підтверджує, що цифрова трансформація є одним із головних векторів модернізації системи фінансування соціального захисту [4].

Фінансування соціального захисту населення в Україні перебуває на етапі активних змін, що зумовлені як економічними викликами, так і потребою адаптації до європейських стандартів [5]. Важливим напрямом удосконалення є цифровізація процесів, яка забезпечує прозорість, адресність та контроль за використанням бюджетних коштів [6]. Водночас необхідним залишається впровадження програмно-цільового методу фінансування, оптимізація витрат та розвиток державно-приватного партнерства [7].

Подальше вдосконалення у даній сфері можливе саме завдяки дотримання умов системного підходу: у поєднанні сучасних технологій, міжнародного

досвіду та ефективного управління ресурсами [1; 2]. Це дозволить сформувати систему соціального захисту, яка відповідатиме викликам часу, забезпечуватиме фінансову стабільність і сприятиме підвищенню рівня соціальної справедливості в суспільстві [7].

Висновки. Отже, вдосконалення у фінансуванні напрямів соціального захисту в Україні повинно ґрунтуватися на поєднанні цифрових технологій, програмно-цільового підходу, міжнародних практик, а також у поєднанні з ефективним використанням бюджетних коштів [3; 4]. Це дозволить сформувати сучасну систему соціальної політики, яка відповідатиме викликам часу та забезпечуватиме належний рівень підтримки громадян.

Список використаних джерел

1. Максимчук Є. О. Бюджетне фінансування програм соціального захисту населення. https://npndfi.org.ua/docs/NP_09_03_106_uk.pdf
2. Оглядове досьє соціальної сфери: цифрова трансформація системи соціального забезпечення України. Київ: Апарат Верховної Ради України, 2023. URL: <https://research.rada.gov.ua/uploads/documents/33011.pdf>
3. Вознюк Н. І. Цифровізація соціальної сфери: сучасний стан та напрями розвитку в Україні // Матеріали конференції. Луцьк: ВНУ ім. Лесі Українки, 2024. URL: https://www.evnuir.vnu.edu.ua/bitstream/123456789/25016/1/Vozniuk_Nataliia_Theses.pdf
4. Соцзахист переходить у data-driven режим: Україна та партнери працюють над розвитком ЄІССС // Судово-юридична газета. 10 грудня 2025. URL: <https://sud.ua/uk/news/ukraine/348200-sotszaschitaperekhodit-v-data-driven-rezhim-ukraina-i-partnery-rabotayut-nad-razvitiem-eisss>
5. Лабораторія законодавчих ініціатив. *Фінансування соціальної сфери: хто фінансує та які процедури?* 07.06.2024. URL: <https://parlament.org.ua/analytics/finansuvannya-soczialnoyi-sfery-htofinansuye-ta-yaki-proczedury/>
6. Герасименко Г. В. *Напрями модернізації фінансового забезпечення системи соціальної підтримки населення України.* – Сумський державний університет, 2023. URL: <https://surl.li/pjkwiu>
7. Кириленко О. П., Огінська А. Ю. *Фінансування соціального захисту населення в Україні: тенденції та перспективи.* Науково-виробничий журнал «Фінансово-кредитна і грошова політика», 2018. URL: <https://www.academia.edu/123202639/>

ФІНАНСОВА БЕЗПЕКА ДЕРЖАВИ ТА НАПРЯМИ ЇЇ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ*Софія ЗАВЕРУХА**здобувачка бакалаврського рівня вищої освіти спеціальності
«Фінанси, банківська справа, страхування та фондовий ринок»
Науковий керівник – О.Я. Стойко, к.е.н, доцент*

Вступ. У сучасних умовах повномасштабної війни, макроекономічної нестабільності та зростання фінансових ризиків проблема забезпечення фінансової безпеки держави набуває особливої актуальності. Воєнні дії суттєво вплинули на функціонування фінансової системи України, зумовивши різке зростання бюджетних видатків, поглиблення дефіциту державного бюджету та посилення боргового навантаження. Значне нарощування державного та гарантованого державою боргу, поряд із залежністю бюджету від зовнішніх джерел фінансування, формує додаткові загрози фінансовій стійкості країни та обмежує можливості економічного відновлення. У цих умовах фінансова безпека виступає ключовою складовою національної безпеки, від рівня якої залежить здатність держави забезпечувати виконання оборонних, соціальних та економічних функцій.

Проблеми забезпечення фінансової безпеки держави висвітлювали такі вітчизняні вчені: Н. Дорошенко, Ю. Котик, В. Котковський, А. Кулінська, О. Лисяк, О. Марченко, Л. Парфентій, А. Полторак, Я. Пушак, І. Ревак, В. Романів та ін. Проте виклики повномасштабної війни зумовлюють необхідність окремого аналізу фінансового захисту держави. З огляду на це, ми ставимо за мету проаналізувати рівень фінансової безпеки України та обґрунтувати заходи щодо її підтримання в сучасних реаліях. У роботі основну увагу зосереджено на дослідженні боргової та бюджетної складових фінансової безпеки як найуразливіших елементів фінансової системи в сучасних умовах.

Результати досліджень. Фінансова безпека держави є важливою складовою національної безпеки, оскільки вона визначає здатність країни забезпечувати стабільне функціонування фінансової системи, виконання бюджетних зобов'язань та протидію внутрішнім і зовнішнім загрозам. В умовах кризових явищ, зокрема воєнного стану, ключового значення набувають боргова та бюджетна безпека, адже саме вони відображають фінансову спроможність держави виконувати соціальні, оборонні та економічні функції. Надмірне боргове навантаження й хронічний дефіцит бюджету створюють ризики фінансової нестійкості, посилюють залежність від зовнішнього фінансування та обмежують можливості довгострокового економічного розвитку [2].

Боргова складова фінансової безпеки є одним із найчутливіших елементів фінансової системи України в сучасних умовах [3]. Упродовж 2021–2024 рр. спостерігається стійка тенденція до зростання державного та гарантованого державою боргу, що зумовлено значними бюджетними видатками на оборону, соціальну підтримку населення та відновлення інфраструктури [4]. Зростання боргових зобов'язань супроводжується підвищенням боргового навантаження на державний бюджет, що ускладнює фінансування поточних і стратегічних потреб економіки.

Зростання боргового навантаження підтверджується динамікою, наведеною на рис. 1, яка свідчить про істотне збільшення обсягів державного боргу та посилення ризиків для фінансової стійкості держави. Високий рівень боргу обмежує фінансову гнучкість уряду, підвищує витрати на його обслуговування та посилює вразливість економіки до зовнішніх шоків, що негативно впливає на загальний рівень фінансової безпеки України.

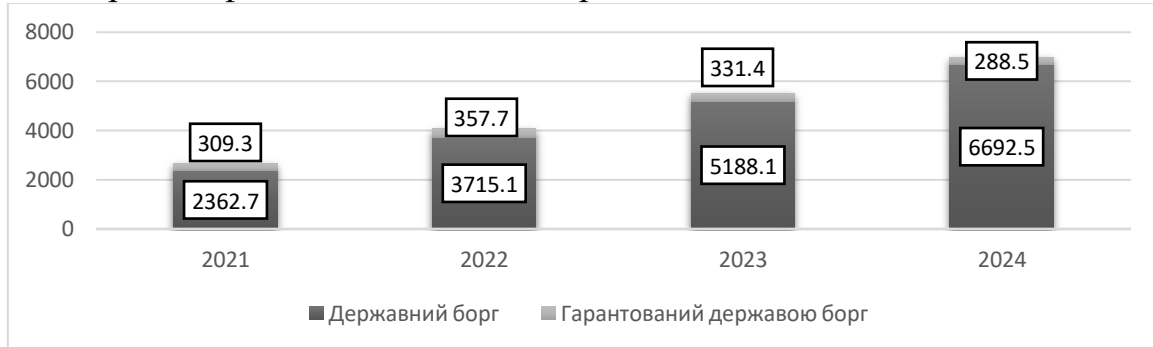


Рис. 1. Державний та гарантований державою борг України за 2021-2024 рр., млрд грн

Джерело: складено автором на основі [1].

Для оцінки боргової безпеки України важливо аналізувати ключові фінансові індикатори, що відображають співвідношення державного боргу до ВВП, дохідність державних цінних паперів, стан зовнішніх боргових зобов'язань та міжнародних резервів (табл. 1).

Таблиця 1

Динаміка індикаторів боргової безпеки України за 2021-2024 рр.

Індекс	Роки			
	2021	2022	2023	2024
Відношення обсягу державного та гарантованого державою боргу до ВВП, %	48,9	82,7	84,4	92,0
Середньозважена дохідність ОВДП на первинному ринку, %	11,3	18,7	16,9	15,9
Відношення обсягу валового зовнішнього боргу до ВВП, %	68,7	85,3	96,5	98,2
Відношення офіційних міжнародних резервів до валового зовнішнього боргу, %	30,6	28,3	25,1	24,3
Індекс EMBI + Україна	1084,9	1066,5	1047,2	в/д

Джерело: складено автором на основі [5].

Аналіз показників боргової безпеки демонструє значне зростання відношення державного та гарантованого боргу до ВВП у 2021–2024 рр., що свідчить про посилення фінансових ризиків та підвищене навантаження на державний бюджет. Зростання зовнішнього боргу та одночасне зниження рівня міжнародних резервів підкреслює необхідність збалансованої боргової політики та контролю за залученням фінансових ресурсів. Середньо зважена дохідність ОВДП поступово знижується, що може свідчити про помірне зменшення витрат на обслуговування боргу, проте загальна тенденція зростання боргового навантаження вказує на високі ризики для фінансової безпеки держави.

Бюджетна складова фінансової безпеки держави відображає здатність уряду формувати достатню дохідну базу, забезпечувати фінансування пріоритетних видатків і підтримувати збалансованість бюджетної системи. У 2021–2024 рр. динаміка державного бюджету України характеризується суттєвим зростанням як доходів, так і видатків, що зумовлено насамперед воєнними потребами, соціальною підтримкою населення та фінансуванням оборонного сектору. Водночас темпи зростання видатків значно випереджають динаміку доходів бюджету, що призводить до поглиблення дефіциту та посилення фіскального тиску на фінансову систему. Збільшення бюджетного дефіциту зумовлює необхідність активного залучення внутрішніх і зовнішніх запозичень, унаслідок чого формується тісний взаємозв'язок між бюджетною та борговою складовими фінансової безпеки [6].

Залежність державного бюджету від запозичень у досліджуваній період істотно зросла, що зумовлено обмеженими можливостями внутрішніх джерел фінансування та високою потребою у фінансових ресурсах в умовах війни. Фінансування дефіциту бюджету за рахунок державних запозичень сприяє нарощуванню боргового навантаження та підвищує ризики для довгострокової фінансової стійкості держави [7]. Аналіз динаміки доходів і видатків державного бюджету, а також показників державного боргу у 2021–2024 рр. свідчить про посилення фіскальних дисбалансів і зростання залежності бюджетної системи від боргового фінансування.

Узагальнення результатів дослідження засвідчує, що боргова та бюджетна складові фінансової безпеки є тісно взаємопов'язаними та взаємообумовленими.

Постійна нестача коштів на тлі зростаючих видатків провокує нові запозичення, що створює надмірний тиск на економіку через зростання боргових зобов'язань. Така ситуація формує підвищені ризики для фінансової стійкості держави та обмежує можливості реалізації довгострокових соціально-економічних програм. За цих умов особливої актуальності набуває потреба у комплексній фінансовій політиці, спрямованій на збалансування бюджетних показників, оптимізацію структури державних видатків і забезпечення стійкого управління державним боргом.

Висновки. Фінансова безпека України в сучасних умовах перебуває під значним тиском, що зумовлено поєднанням високого боргового навантаження та суттєвих бюджетних дисбалансів. Результати дослідження свідчать про стійку тенденцію до зростання державного боргу й поглиблення дефіциту державного бюджету у 2021–2024 рр., що обмежує фінансову стійкість держави та підвищує її залежність від зовнішніх джерел фінансування. Надмірне боргове навантаження збільшує витрати на обслуговування зобов'язань, скорочує можливості фінансування соціально-економічного розвитку та посилює вразливість фінансової системи до зовнішніх і внутрішніх шоків.

Забезпечення належного рівня фінансової безпеки потребує реалізації зваженої та комплексної фінансової політики, спрямованої на контроль за динамікою державного боргу, оптимізацію бюджетних видатків і зміцнення дохідної бази бюджету. Ключовими напрямками мають стати підвищення

ефективності використання бюджетних ресурсів, зменшення залежності від боргового фінансування, удосконалення податкового адміністрування та стимулювання економічної активності. Реалізація цих заходів сприятиме зміцненню фінансової стійкості держави, зниженню фінансових ризиків і створенню передумов для сталого економічного розвитку України.

Список використаних джерел

1. Державний борг та гарантований державою борг. Міністерство фінансів України. URL: <https://mof.gov.ua/uk/derzhavnij-borg-ta-garantovanij-derzhavju-borg>
2. Котик Ю. В. Національна безпека України: економічний вимір. *Політичне життя*. 2022. № 1. С. 49-60.
3. Лисяк О. Економічна безпека країни в умовах її становлення. *Економічний аналіз*. 2021. Том 31. № 1. С. 47-56.
4. Марченко О. М., Пушак Я. Я., Ревак І. О. Фінансова безпека держави : навч. посіб. Львів, 2020. 356 с.
5. Парфентій Л. А. Боргова безпека України в умовах війни. *Бізнес Інформ*. 2025. № 1. С. 201-208. URL: https://business-inform.net/export_pdf/business-inform-2025-1_0-pages-201_208.pdf
6. Полторак А. С. Фінансова безпека держави в умовах глобалізаційних змін: теорія, методологія, практика : монографія. 2019. Миколаїв : МНАУ. 463 с.
7. Романів В. В., Дорошенко Н. О. Фінансова безпека України. *Економіка, управління та адміністрування*. 2019. № 4(90). С. 230-235.

SOFT SKILLS ТА ЕТИЧНЕ МИСЛЕННЯ БУХГАЛТЕРА ЯК МЕХАНІЗМ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ДОСТОВІРНОСТІ ОБЛІКОВОЇ ІНФОРМАЦІЇ*Вікторія ЛАРЦЕВА**здобувачка бакалаврського рівня вищої освіти спеціальності «Облік і оподаткування»**Науковий керівник – Т.С. Гайдучок, к.е.н, доцент*

Вступ. Сучасний етап розвитку економіки характеризується активною цифровою трансформацією обліково-аналітичних процесів, у межах якої бухгалтерський облік виконує важливу інформаційну функцію. Він забезпечує формування облікових даних, необхідних для прийняття обґрунтованих управлінських рішень. Водночас рівень достовірності та якості облікової інформації значною мірою визначає ефективність управління підприємством, довіру інвесторів і стабільність економічної системи загалом.

Традиційно професійна компетентність бухгалтера асоціювалася переважно з технічними знаннями та навичками ведення обліку. Проте сучасні дослідження засвідчують, що поряд із професійними знаннями все більшого значення набувають soft skills, зокрема комунікаційні здібності, критичне мислення, етична відповідальність і здатність приймати обґрунтовані рішення у складних професійних ситуаціях [1].

У цьому контексті формування етичного мислення та розвиток soft skills стають важливими інструментами забезпечення достовірності бухгалтерської інформації, оскільки саме вони допомагають фахівцю протидіяти професійним ризикам, маніпуляціям та конфліктам інтересів.

Результати досліджень. Soft skills (гнучкі навички) – це сукупність особистісних і соціальних компетентностей, що визначають ефективність взаємодії фахівця з іншими людьми, його здатність до критичного мислення, прийняття обґрунтованих рішень та адаптації до змін у професійному середовищі. У сфері бухгалтерського обліку ці навички мають особливе значення, оскільки професійна діяльність бухгалтера поєднує опрацювання та аналіз облікових даних із комунікацією з керівництвом підприємства, аудитором, контролюючими органами та іншими користувачами фінансової інформації.

До ключових soft skills, необхідних для ефективної діяльності бухгалтера, належать комунікаційні навички, критичне мислення, аналітичні здібності, вміння працювати в команді та етична відповідальність. Комунікаційні навички забезпечують здатність зрозуміло та аргументовано пояснювати фінансову інформацію різним групам користувачів. Критичне мислення дозволяє аналізувати господарські операції, виявляти можливі помилки та оцінювати ризики викривлення облікових даних. Аналітичні здібності сприяють інтерпретації фінансових показників і формуванню достовірної звітності. Важливою також є здатність працювати в команді, що забезпечує ефективну взаємодію з іншими підрозділами підприємства, тоді як етична відповідальність сприяє дотриманню професійних стандартів і запобігає маніпуляціям із фінансовою інформацією.

Дослідження свідчать, що роботодавці особливо цінують у бухгалтерів такі компетентності, як здатність до командної роботи, ефективна комунікація, лідерські якості та вміння вирішувати професійні проблеми [2].

В умовах трансформації бухгалтерської професії розвиток soft skills набуває особливої актуальності, оскільки вони доповнюють професійні знання та сприяють підвищенню якості облікової інформації. Наявність таких компетентностей дозволяє бухгалтеру коректно виконувати облікові процедури, ефективно аналізувати господарські операції, комунікувати з користувачами фінансової інформації та приймати відповідальні професійні рішення.

З метою узагальнення ролі гнучких навичок у професійній діяльності бухгалтера доцільно систематизувати їх та визначити вплив на забезпечення достовірності облікової інформації (табл. 1).

Таблиця 1

**Ключові soft skills бухгалтера
та їх вплив на достовірність облікової інформації**

Soft skills бухгалтера	Сутність навички	Прояв у професійній діяльності бухгалтера	Вплив на достовірність облікової інформації
Критичне мислення	здатність аналізувати інформацію та оцінювати альтернативи	перевірка первинних документів, аналіз господарських операцій	дає змогу виявляти помилки та знижує ризик викривлення облікових даних
Аналітичні здібності	уміння систематизувати та інтерпретувати фінансові дані	проведення фінансового аналізу та оцінка економічної сутності операцій	забезпечує обґрунтованість фінансових показників
Комунікативні навички	ефективна передача інформації та взаємодія з учасниками облікового процесу	взаємодія з керівництвом, аудитором та контролюючими органами	підвищує прозорість фінансової інформації
Етичне мислення	прийняття рішень на основі моральних принципів і професійних стандартів	дотримання принципів чесності, об'єктивності та відповідальності	запобігає навмисному викривленню фінансової звітності
Емоційний інтелект	здатність керувати емоціями та ефективно взаємодіяти з людьми	управління конфліктними ситуаціями у професійному середовищі	сприяє об'єктивності професійних суджень
Робота в команді	здатність до ефективної співпраці	спільна робота з аудитором та фінансовими менеджерами	забезпечує повноту та узгодженість облікової інформації
Тайм-менеджмент	раціональне планування робочого часу	Дотримання термінів підготовки фінансової звітності	зменшує ризик помилок через перевантаження
Адаптивність	готовність до змін і постійного навчання	освоєння нових стандартів і цифрових технологій	забезпечує актуальність облікової інформації

Джерело: узагальнено автором

Як видно з таблиці, розвиток soft skills бухгалтера безпосередньо впливає на якість і достовірність облікової інформації. Поєднання аналітичних, комунікативних та етичних компетентностей сприяє підвищенню ефективності професійної діяльності бухгалтера та забезпечує прозорість фінансової звітності підприємства. Таким чином, формування гнучких навичок поряд із професійними знаннями є важливою передумовою підвищення довіри до облікової інформації та зміцнення ролі бухгалтерського обліку в системі управління підприємством.

Поряд із розвитком професійних та комунікативних компетентностей важливим елементом діяльності бухгалтера є етичне мислення, яке визначає здатність фахівця приймати відповідальні професійні рішення з урахуванням моральних принципів і суспільних інтересів. Дотримання етичних стандартів професійної діяльності формує основу довіри до облікової інформації та сприяє об'єктивності бухгалтерських суджень.

Етичне мислення бухгалтера передбачає здатність приймати професійні рішення на основі моральних принципів, норм законодавства та професійних стандартів.

Відповідно до Міжнародного кодексу етики професійних бухгалтерів, діяльність бухгалтера повинна базуватися на дотриманні п'яти фундаментальних принципів:

- чесності, що передбачає правдивість та відвертість у професійній діяльності;
- об'єктивності, яка виключає упередженість або конфлікт інтересів;
- професійної компетентності та належної ретельності, що передбачає постійне підвищення кваліфікації;
- конфіденційності, яка гарантує захист інформації підприємства;
- професійної поведінки, що передбачає дотримання законодавства та професійних стандартів [3].

Дотримання зазначених принципів сприяє формуванню достовірної та об'єктивної облікової інформації, тоді як їх порушення може призвести до викривлення фінансової звітності, втрати довіри до підприємства та виникнення економічних ризиків.

У цьому контексті дослідники Гайдучок Т. С. та Цегельник Н. І. зазначають, що етичні принципи виконують функцію внутрішнього механізму саморегуляції професійної поведінки бухгалтера, органічно доповнюючи вимоги нормативно-правового регулювання у сфері обліку, оподаткування та аудиту. Послідовне дотримання етичних норм формує підґрунтя суспільної довіри до професії бухгалтера та сприяє визнанню його професійних суджень з боку керівництва підприємств, контролюючих органів і широкого кола заінтересованих сторін [4].

Водночас ефективна реалізація етичних принципів у професійній діяльності бухгалтера значною мірою залежить від рівня розвитку його soft skills, які забезпечують здатність фахівця застосовувати етичні норми у практичних ситуаціях. У цьому зв'язку soft skills та етичне мислення виступають взаємопов'язаними складовими професійної компетентності бухгалтера.

Зокрема, комунікативні навички сприяють прозорості бухгалтерської інформації та запобігають її неправильному тлумаченню користувачами. Критичне мислення дозволяє бухгалтеру оцінювати ризики можливого викривлення інформації та приймати обґрунтовані професійні рішення. Водночас етична відповідальність формує професійну культуру фахівця та забезпечує дотримання принципів чесності й об'єктивності у процесі ведення бухгалтерського обліку.

Наукові дослідження також підтверджують, що професійна етика бухгалтерів безпосередньо впливає на якість фінансової звітності та ефективність діяльності підприємства [5]. Отже, поєднання *soft skills* та етичних компетентностей формує цілісну систему професійної відповідальності бухгалтера та сприяє забезпеченню достовірності облікової інформації.

У сучасних умовах цифровізації та автоматизації бухгалтерського обліку суттєво зростає обсяг інформації, що обробляється в електронних системах, а також підвищується складність обліково-аналітичних процесів. Це, своєю чергою, зумовлює зростання ризиків викривлення або маніпулювання обліковими даними, які можуть виникати як внаслідок технічних помилок, так і під впливом управлінського тиску чи недобросовісної поведінки окремих учасників господарських процесів. У таких умовах забезпечення достовірності фінансової інформації стає одним із ключових завдань професійної діяльності бухгалтера.

З огляду на це сучасний бухгалтер повинен володіти не тільки ґрунтовними професійними знаннями у сфері бухгалтерського обліку, оподаткування та фінансової звітності, а й розвиненими *soft skills*, високим рівнем етичної культури та здатністю до критичного мислення. Саме ці компетентності забезпечують можливість об'єктивно оцінювати господарські операції, виявляти потенційні ризики викривлення інформації та приймати професійно обґрунтовані рішення в складних управлінських ситуаціях.

Крім того, розвиток *soft skills* сприяє формуванню відповідального ставлення до професійних обов'язків, підвищує здатність бухгалтера ефективно комунікувати з керівництвом підприємства, аудитором та іншими користувачами фінансової інформації, а також відстоювати професійну позицію у випадках виникнення конфлікту інтересів. Таким чином, поєднання професійної компетентності, етичного мислення та розвинених гнучких навичок є важливою передумовою забезпечення прозорості облікових процесів, підвищення якості фінансової звітності та зміцнення довіри до бухгалтерської професії в умовах цифрової трансформації економіки.

Висновки. У результаті проведеного дослідження встановлено, що розвиток *soft skills* та етичного мислення є важливою передумовою забезпечення достовірності облікової інформації. Доведено, що сучасна бухгалтерська професія потребує поєднання технічної компетентності з такими гнучкими навичками, як комунікація, критичне мислення, аналітичні здібності та етична відповідальність.

Визначено, що дотримання фундаментальних принципів професійної етики, закріплених у Міжнародному кодексі етики професійних бухгалтерів, сприяє формуванню прозорості та об'єктивної фінансової інформації, а також підвищує рівень довіри до результатів бухгалтерської діяльності.

Отже, розвиток soft skills і етичних компетентностей бухгалтерів виступає важливим механізмом підвищення якості облікової інформації, зміцнення довіри до фінансової звітності та забезпечення ефективного функціонування підприємств у сучасних умовах цифрової трансформації економіки.

Список використаних джерел

1. Abu Asabeh, S., Alzboon, R., Alkhalaileh, R., Alshurafat, H., Al Amosh, H. (2023). Soft skills and knowledge required for a professional accountant: Evidence from Jordan. *Cogent Education*, Vol. 10, No. 2. <https://www.tandfonline.com/doi/epdf/10.1080/2331186X.2023.2254157?needAccess=true>
2. Ghani, E. K., Rappa, R., Gunardi, A. (2018). Employers perceived accounting graduates soft skills. *Academy of Accounting and Financial Studies Journal*, Vol. 22, Issue 5. URL: <https://www.abacademies.org/articles/employers-perceived-accounting-graduates-soft-skills-7582.html>
3. International Ethics Standards Board for Accountants (IESBA). International Code of Ethics for Professional Accountants (including International Independence Standards). New York : International Federation of Accountants, 2024. 268 p. URL: <https://www.ethicsboard.org>
4. Гайдучок Т. С., Цегельник Н. І. Професійна доброчесність як ключовий чинник довіри до бухгалтера в умовах цифрової трансформації. *Цифрова економіка та економічна безпека*. 2025. Вип. 4(19). С. 76-84. URL: <https://dees.iei.od.ua/index.php/journal/article/view/765>
5. Promthong, T., Sincharoonsak, T. (2025). The influence of information technology competencies, professional ethics, and risk management on financial reporting quality and operational performance of retail businesses in the Bangkok metropolitan area. *Scientific Culture*, Vol. 11, No. 3.1. pp. 286–293. <https://sci-cult.net/index.php/cult/article/view/937/193>

ЕКОНОМІЧНА СУТНІСТЬ ESG-ІНФОРМАЦІЇ ТА ЇЇ РОЛЬ У СИСТЕМІ ОБЛІКУ

Вікторія ПЕТРЕНКО

здобувачка бакалаврського рівня вищої освіти спеціальності «Облік та оподаткування»
Науковий керівник – Н.І. Цегельник, к.е.н, доцент

Вступ. У процесі розвитку сучасної економіки та підвищення вимог до прозорості діяльності підприємств все більшого значення набуває нефінансова інформація, що відображає екологічні, соціальні та управлінські аспекти функціонування бізнесу. У цьому контексті важливого значення набуває концепція ESG (Environmental, Social, Governance), що розглядається як інструмент оцінювання сталості розвитку компаній, їх соціальної відповідальності та ефективності корпоративного управління.

Активне впровадження принципів сталого розвитку та поширення практики ESG-звітності потребує вдосконалення інформаційного забезпечення діяльності підприємств, зокрема системи бухгалтерського обліку, яка виступає ключовим джерелом формування достовірної інформації для зацікавлених користувачів. У зв'язку з цим ESG-звітність розглядається як новий напрям розвитку облікової системи, спрямований на підвищення прозорості діяльності підприємств та розширення інформаційної бази управління [1, с. 293].

Водночас цифровізація облікових процесів та використання сучасних інформаційних технологій у формуванні ESG-даних актуалізують питання їхньої достовірності, захисту та управління інформаційними ризиками в системах обліку й аудиту [2]. У таких умовах зростає потреба у теоретичному обґрунтуванні економічної сутності ESG-інформації та визначенні її ролі у системі бухгалтерського обліку.

Результати досліджень. У сучасній практиці управління підприємством ESG-інформація розглядається як важливий елемент інформаційної системи, який відображає результати діяльності суб'єкта господарювання з урахуванням екологічних (Environmental), соціальних (Social) та управлінських (Governance) аспектів. На відміну від традиційної фінансової інформації, що характеризує переважно економічні результати діяльності підприємства, ESG-інформація забезпечує комплексне відображення впливу діяльності компанії на навколишнє середовище, суспільство та систему корпоративного управління. У сучасних умовах господарювання така інформація набуває важливого значення для забезпечення прозорості діяльності підприємств та формування довіри з боку інвесторів, партнерів і суспільства [1, с. 293].

Проведений аналіз дозволяє стверджувати, що економічна сутність ESG-інформації полягає у формуванні комплексної інформаційної бази, яка використовується для прийняття управлінських, інвестиційних та стратегічних рішень. ESG-дані дозволяють оцінити рівень екологічної відповідальності підприємства, ефективність соціальної політики, якість корпоративного управління та довгострокову стійкість бізнесу. Саме тому ESG-інформація дедалі активніше використовується у процесі оцінювання інвестиційної привабливості компаній, управління ризиками та забезпечення сталого розвитку підприємств [3].

Важливу роль у формуванні ESG-інформації відіграє система бухгалтерського обліку, яка забезпечує збір, систематизацію та узагальнення даних про діяльність підприємства. Облікова система виступає основою інформаційного забезпечення управління та формування звітності, у тому числі нефінансової. У наукових дослідженнях зазначається, що ESG-звітність поступово стає новим напрямом розвитку облікової системи, оскільки розширює її інформаційні можливості та сприяє підвищенню прозорості діяльності підприємств [1].

За умов цифрової трансформації економіки формування ESG-інформації дедалі більше пов'язане з використанням сучасних інформаційних технологій та автоматизованих облікових систем. Використання сучасних ІТ-рішень дозволяє підвищити ефективність збору, обробки та аналізу даних, а також забезпечити оперативність формування нефінансової звітності. Крім того, цифрові інструменти сприяють підвищенню доступності інформації для користувачів та розширюють можливості її використання у процесі управління підприємством.

Разом із тим, зростання ролі цифрових технологій у формуванні облікової інформації зумовлює необхідність забезпечення належного рівня захисту даних та управління інформаційними ризиками. Порушення достовірності або цілісності облікової інформації може негативно вплинути на якість звітності підприємства та ефективність прийняття управлінських рішень.

У зв'язку з цифровізацією облікових процесів та інтеграцією ESG-інформації у систему бухгалтерського обліку особливого значення набуває впровадження сучасних механізмів управління кіберризиками та забезпечення інформаційної безпеки. До таких механізмів належать:

1. Сегментація та контроль доступу – розмежування прав користувачів у облікових системах, застосування багаторівневих ролей та політик доступу, що обмежує можливість несанкціонованого перегляду або зміни даних.
2. Шифрування даних – застосування криптографічних алгоритмів для захисту інформації як під час передачі, так і під час зберігання у базах даних, що забезпечує конфіденційність і цілісність ESG-даних.
3. Системи виявлення та запобігання вторгненням (IDS/IPS) – автоматизовані інструменти, що відстежують підозрілі дії в облікових системах та блокують спроби несанкціонованого доступу.
4. Регулярне резервне копіювання та відновлення даних – створення бекапів фінансових і нефінансових даних, включаючи ESG-інформацію, що забезпечує стійкість системи до втрат даних через технічні збої або кібератаки.
5. Моніторинг та аудит систем обліку – постійний контроль за операціями, реєстрація всіх дій користувачів у системі та проведення регулярних внутрішніх і зовнішніх аудитів для оцінки рівня інформаційної безпеки.
6. Впровадження політик безпечного користування ІТ-інфраструктурою – розробка внутрішніх регламентів щодо роботи з обліковими системами, навчання співробітників методам кібергігієни та реагування на потенційні загрози.

7. Використання сучасних аналітичних та AI-рішень – системи штучного інтелекту для прогнозування кіберзагроз, виявлення аномалій у поведінці користувачів та автоматичного реагування на ризики.

Застосування таких механізмів дозволяє не лише захистити облікові системи від кіберзагроз, але й забезпечує достовірність, повноту та своєчасність ESG-інформації, що є критично важливим для підготовки управлінських та інвестиційних рішень, а також формування надійної нефінансової звітності.

Висновки. Проведене дослідження підтвердило, що ESG-інформація є важливим елементом сучасної системи бухгалтерського обліку, яка відображає не лише фінансові результати, а й екологічні, соціальні та управлінські аспекти діяльності підприємства. Вона створює комплексну інформаційну базу для прийняття управлінських, стратегічних та інвестиційних рішень, оцінки сталого розвитку, ефективності соціальної політики та корпоративного управління.

Інтеграція ESG-даних у облікову систему підвищує прозорість діяльності підприємства та довіру інвесторів, партнерів і суспільства. Використання сучасних IT-інструментів дозволяє ефективно збирати, обробляти та аналізувати інформацію, забезпечуючи своєчасність і достовірність звітності. Особливого значення набуває забезпечення інформаційної безпеки та управління кіберризиками через контроль доступу, шифрування даних, резервне копіювання, моніторинг і аудит, а також застосування AI-рішень для прогнозування та запобігання загрозам.

Отже, ESG-інформацію можна розглядати як стратегічний інформаційний ресурс підприємства, який сприяє підвищенню прозорості бізнесу, покращує якість управлінських рішень та забезпечує умови для сталого розвитку компанії.

Список використаних джерел

1. Цегельник Н. І., Петренко В. В. ESG-звітність як новий напрям розвитку системи обліку в контексті соціальної відповідальності бізнесу. *Інклюзивний розвиток національної економіки: глобальні тенденції, можливості України та роль агропродовольчого сектору, досвід і співпраця з ЄС*. Збірник матеріалів IX міжнар. наук.-практ. конф. (21-22 жовтня 2025 р.). Київ: НУБіП України, 2025. С. 292-295. URL: <https://surl.li/vxvxtu>

2. Цегельник Н. І., Петренко В. В. Кібербезпека та захист даних у процесі ведення ESG-обліку та формування нефінансової звітності. *Наукові ініціативи сьогодення України: правові, економічні, соціальні та поведінкові аспекти* : матеріали XIII Всеукр. наук.-практ. конф. (11-11 груд. 2025 р., ЖІ ПрАТ «ВНЗ «МАУП», м. Житомир). ЖІ ПрАТ «ВНЗ «МАУП», 2025. С. 149-153. URL: <https://drive.google.com/file/d/1mpXmv3zckS1raq0jYcmjLCR3kS75XhqB/view>

3. Friede G., Busch T., Bassen A. ESG and financial performance: aggregated evidence from more than 2000 empirical studies. *Journal of Sustainable Finance & Investment*. 2015. Vol. 5, № 4. P. 210–233. DOI: <https://doi.org/10.1080/20430795.2015.1118917>

4. Романів В. В., Дорошенко Н. О. Фінансова безпека України. *Економіка, управління та адміністрування*. 2019. № 4(90). С. 230-235.

УДОСКОНАЛЕННЯ ОБЛІКОВО-ПОДАТКОВОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ СТАЛОГО ЗЕМЛЕКОРИСТУВАННЯ АГРАРНИХ ПІДПРИЄМСТВ

Єлизавета ПОДГОРЧУК

здобувачка магістерського рівня вищої освіти спеціальності «Облік і оподаткування»

Науковий керівник – Н.М. Малюга, д.е.н., професор

Вступ. Сучасні тенденції розвитку аграрного сектору України характеризуються зростанням уваги до принципів сталого розвитку, що передбачають збалансоване поєднання економічних, соціальних та екологічних інтересів у процесі використання земельних ресурсів. Земля є ключовим фактором аграрного виробництва, а ефективність її використання визначає рівень продовольчої безпеки держави, конкурентоспроможність аграрних підприємств та стан навколишнього природного середовища. У цих умовах особливого значення набуває формування належного обліково-податкового забезпечення управління землекористуванням, яке створює інформаційну основу для прийняття управлінських рішень та реалізації фіскальної політики держави.

Дослідження проблем обліку, оподаткування та сталого землекористування свідчать про наявність значного наукового доробку у цих сферах, проте відповідні напрями розглядаються здебільшого відокремлено. Зокрема, питання бухгалтерського обліку зосереджені на визнанні земельних ресурсів, оцінці та відображенні їх в обліку [1, 2], тоді як податкові аспекти охоплюють механізми справляння плати за землю та регулювання податкового навантаження [3, 4], а дослідження сталого розвитку акцентують увагу на екологізації землекористування. Проте сучасні умови функціонування аграрного сектору, що характеризуються трансформацією системи оподаткування, запровадженням мінімального податкового зобов'язання та посиленням екологічних вимог, зумовлюють необхідність інтеграції цих підходів у межах єдиної системи обліково-податкового забезпечення.

Результати досліджень. Обліково-податкове забезпечення сталого землекористування аграрних підприємств формується як інтегрована система, що поєднує інформаційні можливості бухгалтерського обліку та регуляторний вплив податкових механізмів. У такій системі бухгалтерський облік забезпечує відображення параметрів земельних ресурсів, результатів їх використання та пов'язаних витрат, тоді як оподаткування виконує функцію формування фінансової бази територіальних громад та економічного регулювання процесів землекористування, однак не має прямої орієнтації на досягнення цілей сталого розвитку.

У практиці діяльності аграрних підприємств зазначені складові функціонують недостатньо узгоджено. Облікова система часто не забезпечує необхідного рівня деталізації інформації про земельні ресурси, тоді як податкові механізми не враховують повною мірою економічні та екологічні аспекти їх використання. Така розбалансованість знижує ефективність управління землекористуванням та ускладнює оцінку його результативності з позицій сталого розвитку.

Особливої актуальності ця проблема набуває в умовах модернізації фінансових інструментів регулювання аграрного сектору, що мають на меті підвищення рівня податкової віддачі з кожного гектара сільськогосподарських угідь. Пріоритетним вектором зазначених змін стало впровадження механізму мінімального податкового зобов'язання (МПЗ), який фактично виступає індикатором рівня податкового навантаження та ефективності використання земельного потенціалу.

Застосування МПЗ дозволяє не лише оцінити рівень податкового навантаження у розрахунку на одиницю площі, а й виявити приховані дисбаланси між фактичною інтенсивністю землекористування та її відображенням у бухгалтерських реєстрах. Таким чином, цей інструмент стимулює перехід від пасивного обліку витрат до активного моніторингу доходності земель, змушуючи аграрні підприємства легалізувати неофіційні площі обробітку та деталізувати облікову політику в частині капіталізації земельних активів. Це створює необхідні передумови для формування прозорої інформаційної бази, здатної забезпечити перехід до моделі сталого розвитку через посилення контролю за раціональним та цільовим використанням кожного земельного масиву.

Водночас МПЗ як контрольний індикатор висвітлює глибинну проблему: недостатня узгодженість облікової та податкової інформації стає першоджерелом податкових ризиків. Слід підкреслити, що загрози фінансовій стабільності підприємства пов'язані не стільки з умисним порушенням законодавства, скільки з методологічною недосконалістю організації обліку земельних ресурсів та супровідних господарських процесів (табл. 1).

Таблиця 1

Основні податкові ризики у системі землекористування аграрних підприємств

Група ризиків	Сутність ризику	Прояв у діяльності підприємства	Податкові та управлінські наслідки
Облік земельного банку	Десинхронізація фактичного та задекларованого обсягу угідь	Використання ділянок без правовстановлюючих документів (невитребувані паї, польові дороги)	Донарахування МПЗ за середньою оцінкою по області, штрафні санкції за самовільне зайняття земель
База оподаткування - нормативна грошова оцінка (НГО)	Методологічні помилки у застосуванні нормативної грошової оцінки	Використання застарілих витягів про НГО, ігнорування щорічних коефіцієнтів індексації	Заниження зобов'язань з плати за землю та ЄП 4 групи; пеня та донарахування при камеральних перевірках
Договірні та орендні відносини	Регуляторна невідповідність оформлення та оплати оренди	Відсутність реєстрації речового права в Державному реєстрі речових прав, заниження орендної плати	Виключення площ із розрахунку частки с/г товаровиробництва (75%), донарахування ПДФО та військового збору

Ресурсне забезпечення агровиробництва	Асиметрія між витратами ТМЦ та офіційною площею угідь	Списання насіння, добрив та ПММ на площі, що юридично не закріплені за підприємством	Блокування ПН через "відсутність виробничої потужності"; визнання операцій недійсними
Соціально-трудові аспекти	Диспропорція між площею обробітку та фондом оплати праці	Залучення сезонних працівників без оформлення; невідповідність техкарт штатному розпису	Невизнання сплаченого ПДФО у залік виконання МПЗ; ризик перевірок Держпраці
Екологічні аспекти	Відсутність інтеграції екологічних параметрів у систему обліку	Викривлення оцінки ефективності, відсутність стимулів до раціонального використання земель та капіталізації витрат на їх поліпшення	Викривлення фінансового результату; втрата податкових преференцій за впровадження еко-технологій

Джерело: сформовано автором за [1-4]

Характерною особливістю зазначених проблем є те, що вони виникають на перетині облікових, правових та податкових аспектів діяльності підприємства. Наприклад, невідображення частини земель у бухгалтерському обліку або використання неоформлених орендних ділянок призводить не лише до викривлення облікової інформації, а й до заниження податкових платежів, що в подальшому компенсується шляхом донарахування різниці до рівня мінімального податкового зобов'язання.

За таких умов ключову роль у забезпеченні ефективного землекористування починає відігравати бухгалтерський облік як основне джерело формування достовірної та деталізованої інформації. Однак традиційний підхід до обліку земель в аграрних підприємствах не забезпечує необхідного рівня аналітики для цілей податкового планування, контролю за рівнем податкового навантаження та оцінки внеску землекористування у досягнення цілей сталого розвитку. Це обумовлює необхідність трансформації облікової системи у напрямі посилення її аналітичної та управлінської функцій, зокрема через деталізацію інформації про земельні ділянки, їх правовий статус, економічні характеристики та участь у формуванні податкових зобов'язань.

У цьому контексті виникає необхідність формування системного підходу до удосконалення обліково-податкового забезпечення, що передбачає реалізацію комплексу взаємопов'язаних напрямів:

1) *розвиток аналітичного обліку земельних ресурсів* (формування деталізованої аналітичної облікової інформації за окремими земельними ділянками або масивами земель із урахуванням їх площі, правового статусу використання, нормативної грошової оцінки, умов оренди та строків користування. Такий підхід дозволить забезпечити більш точне визначення податкових зобов'язань та створить інформаційну базу для аналізу ефективності використання земельного банку підприємства);

2) *інтеграція облікової та податкової інформації* (оскільки використання земель сільськогосподарського призначення пов'язане з низкою податкових платежів – земельним податком, орендною платою за ділянки державної та комунальної власності, єдиним податком четвертої групи, податком на доходи фізичних осіб та військовим збором із орендної плати за земельні ділянки, а також мінімальним податковим зобов'язанням – важливо забезпечити їх систематизоване відображення в обліковій системі підприємства; чіткий розрахунок та подальше узагальнення таких даних дозволить визначати рівень податкового навантаження на використані земельні ресурси та оцінювати його вплив на фінансові результати діяльності аграрного підприємства);

3) *здійснення аналізу рівня податкового навантаження на землекористування* (відображення у внутрішній обліково-аналітичній системі показників податкових платежів у розрахунку на одиницю площі земельних угідь дозволить проводити порівняльний аналіз фіскального навантаження за різними категоріями земель, а також оцінювати економічну ефективність використання окремих земельних масивів);

4) *удосконалення інформаційного забезпечення розрахунку мінімального податкового зобов'язання* (правильність визначення мінімального податкового зобов'язання залежить від достовірності облікових даних щодо площі земельних ділянок, нормативної грошової оцінки та сум сплачених податків і зборів, тому доцільним є формування в обліковій системі окремого інформаційного блоку, який забезпечуватиме накопичення та систематизацію даних, необхідних для розрахунку цього показника);

5) *використання облікових даних для аналізу ефективності землекористування* (на основі бухгалтерської інформації доцільно здійснювати оцінку структури земельного банку підприємства, рівня витрат на оренду земельних ділянок, податкового навантаження та економічної віддачі від використання ресурсів, що дозволить не лише підвищити «прозорість», а й забезпечити прийняття обґрунтованих управлінських рішень щодо оптимізації структури землекористування);

6) *цифровізація обліку земельних ресурсів* (використання сучасних інформаційних систем та інтеграція даних бухгалтерського обліку із земельно-кадастровою інформацією допоможе підвищити достовірність облікових даних, спростити процес розрахунку податкових зобов'язань та забезпечити більш ефективний контроль за використанням земельних ресурсів).

Висновки. Таким чином, обліково-податкове забезпечення землекористування виступає ключовим елементом системи управління земельними ресурсами. Його розвиток має бути спрямований на інтеграцію фінансових і податкових показників використання земельних ресурсів, що надасть можливість підвищити контрольованість землекористування та забезпечити більш ефективне управління земельними активами.

Удосконалення обліково-податкового забезпечення сталого землекористування доцільно пов'язувати з розвитком аналітичного обліку земельних ресурсів, удосконаленням інформаційного забезпечення розрахунку

податкових зобов'язань, а також використанням облікових даних для аналізу ефективності використання земель. Реалізація таких підходів сприятиме формуванню більш прозорої та ефективної системи управління земельними ресурсами, що відповідає принципам сталого розвитку аграрного сектору.

Список використаних джерел

1. Мустеца І. Оцінка та облік земельних ділянок в умовах воєнного часу. *Фінансово-кредитні системи: перспективи розвитку*. 2025. № 2(17). С. 132–142. DOI: <https://doi.org/10.26565/2786-4995-2025-2-11>.
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*. 2025. №17. URL: <https://doi.org/10.5281/zenodo.15332438>
3. Цап В.Д. Податковий менеджмент сільськогосподарських підприємств в умовах цифровізації та бюджетної децентралізації: управління податковими ризиками. *Наукові записки Львівського університету бізнесу та права*. 2025. №47. С. 510-519. URL: <https://surl.li/ybglei>
4. Ярмолюк О., Суліменко Л. Оподаткування як інструмент регулювання ринку сільськогосподарських земель. *Економіка та суспільство*. 2025. №78. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-78-133>

Студентські наукові читання 2025

***матеріали конференції
першого туру Всеукраїнського конкурсу
студентських наукових робіт
Поліського національного університету
(м. Житомир, 27 листопада 2025 р.)***

Комп'ютерна верстка Сус Ю. Ю.

Умов. друк. арк. 22,2

Поліський національний університет, 2025.

10008, м. Житомир, бульвар Старий, 7