Міністерство освіти і науки України
Заклад вищої освіти «Подільський державний університет»
Навчально-науковий інститут бізнесу і фінансів
Кафедра обліку, оподаткування та технологій електронного бізнесу
Варшавський університет природничих наук (SGGW) (Польща)
Університет торгівлі і послуг в Познані (Польща)
Політехнічний університет Картахени (Іспанія)
Національний науковий центр «Інститут аграрної економіки»
Білоцерківський національний аграрний університет
НУБіП України
Хмельницький національний університет

АКТУАЛЬНІ ПРОБЛЕМИ БУХГАЛТЕРСЬКОГО ОБЛІКУ, АНАЛІЗУ, КОНТРОЛЮ Й ОПОДАТКУВАННЯ В УКРАЇНІ В КОНТЕКСТІ СУЧАСНИХ ВИКЛИКІВ ГЛОБАЛІЗАЦІЇ

ЗБІРНИК ТЕЗ

X Міжнародної науково-практичної конференції

НАУКОВЦІВ ТА ЗДОБУВАЧІВ ВИЩОЇ ОСВІТИ

6 листопада 2025 року
Кам'янець-Подільський

УДК 657: 330.4
А 38

Рекомендовано до опублікування вченою радою Закладу вищої освіти «Подільський державний університет» (протокол № 13 від 27 листопада 2025 року)

РЕЦЕНЗЕНТИ:

СВИНОУС Іван Вікторович, доктор економічних наук, професор, професор кафедри обліку і оподаткування Білоцерківського національного аграрного університету

РУДИК Володимир Касянович, доктор економічних наук, професор, професор кафедри фінансів, банківської справи, страхування та електронних платіжних систем Закладу вищої освіти «Подільський державний університет»

РЕДАКЦІЙНА КОЛЕГІЯ:

Алла ІВАНОВСЬКА, доктор юридичних наук, професор, в.о. ректора Закладу вищої освіти «Подільський державний університет»

Zabolotnyy Serhiy, доктор економічних наук, професор; Warsaw University of Life Sciences – SGGW

Ірина ЯСІНЕЦЬКА, доктор економічних наук, професор, проректор з навчальної, науково інноваційної та міжнародної діяльності Закладу вищої освіти «Подільський державний університет»

Микола МІСЮК, д.е.н., професор, заслужений економіст України, проректор з навчальної роботи Закладу вищої освіти «Подільський державний університет»

Лариса ЗАГНІТКО, канд. екон. наук., доцент, завідувач науково-дослідної частини ЗВО «ПДУ»

Наталія КОРЖЕНІВСЬКА, доктор економічних наук, професор, в.о. директора навчально-наукового інституту бізнесу і фінансів ЗВО «ПДУ»

Юлія ГАЙБУРА, кандидат екон. наук, доцент, завідувач кафедри фінансів, банківської справи та електронних платіжних систем, відповідальна з наукової та міжнародної діяльності навчально-наукового інституту бізнесу і фінансів ЗВО «ПДУ»

Інна ЦВІГУН, доктор економічних наук, професор, в.о. завідувач кафедри обліку, оподаткування та технологій електронного бізнесу ЗВО «ПДУ»

А 38 Актуальні проблеми бухгалтерського обліку, аналізу, контролю й оподаткування в Україні в контексті сучасних викликів глобалізації: зб. матеріалів X Міжнародної науково-практичної конференції науковців та здобувачів вищої освіти. 6 листопада 2025 року / за наук.ред. ректора, доктора юридичних наук, професора А. Івановської. Кам'янець-Подільський: ЗВО «ПДУ», 2025. 468 с. (Проведення конференції зареєстровано в ДНУ «Український інститут науково-технічної експертизи та інформації»: Посвідчення №664 від 02.12.2024)

Збірник містить наукові доповіді X Міжнародної науково-практичної конференції «Актуальні проблеми бухгалтерського обліку, аналізу, контролю й оподаткування в Україні в контексті сучасних викликів глобалізації» (6 листопада 2025 р.), з питань обліково-інформаційного забезпечення систем управління підприємствами, організації й удосконалення фінансового, управлінського та податкового обліку, подолання проблемних питань розвитку економічного аналізу, аудиту і контролю.

УДК 657: 330.4

Відповідальність за зміст і достовірність публікацій несуть автори наукових доповідей. Точки зору авторів публікацій можуть не співпадати з точкою зору редколегії збірника.

© Заклад вищої освіти «Подільський державний університет», 2025

ЗМІСТ

СЕКЦІЯ 1. БУХГАЛТЕРСЬКИЙ ОБЛІК ЯК ІНФОРМАЦІЙНЕ ДЖЕРЕЛО УПРАВЛІННЯ, КОНТРОЛЮ, АНАЛІЗУ ТА ОПОДАТКУВАННЯ		
1.	Anurag Hazarika. Reimagining Accounting as an Information System for Management, Control, Analysis, and Taxation: Perspectives from the Indian Context	10
2.	Khorunzhak Nadiya. Accounting as a science and practice: trend vectors and challenges	11
3.	Sandeep Kumar Gupta. Taxation policy is the tool for economic growth	16
4.	Tsvihun Inna, Zabolotnyy Serhiy. Harmonization Of Ukraine's Tax Policy With Eu Requirements And Digital Transformation of Tax Administration	21
5.	Борковська Валентина. Інтегрована звітність м'ясопереробного підприємства: поєднання фінансових, виробничих та ESG-індикаторів	24
6.	Вужицька Лариса, Савіцька Світлана. Облік і контроль дебіторської заборгованості на підприємстві в умовах антикризового управління	28
7.	Гандюк Юлія. Обліково-аналітичне забезпечення стратегії розвитку підприємства	31
8.	Граніч Даяна, Борковська Валентина. Калькулювання собівартості продукції рослинництва: TDABC на рівні технологічних карт	37
9.	Дерій Василь, Гуменна-Дерій Марія. Розвиток теорії обліку у працях представників різних українських облікових наукових шкіл	42
10.	Дужак Владислав, Заходим Марина. Використання міжнародних стандартів бухгалтерського обліку на підприємствах молочного скотарства в Україні	47
11.	Заболотний Вячеслав, Гаврик Олеся. Особливості обліку та контролю сплати податків фермерськими господарствами в період війни.	50
12.	Іщенко Яна. Облік біологічних активів органічного виробництва: проблеми та концепти	54
13.	Карп'юк Марина, Борковська Валентина. Особливості обліку ремонтів і модернізацій машинно-транспортного парку: критерії капіталізації та визнання витрат періоду	58
14.	Квич Михайло. Аналіз структури та функцій бухгалтерського балансу	62
15.	Коваль Нонна, Фоменко Ульяна. Оптимізація витрат виробництва продукції рослинництва	66
16.	Кожин Вероніка. Удосконалення обліку процесу реалізації готової продукції на підприємстві	70
17.	Конищенко Михайло. Складові обліково-аналітичного забезпечення фінансово-економічної безпеки підприємства	74
18.	Куц Валерія. Роль бухгалтерського обліку в забезпеченні ефективного управління підприємством	77
19.	Ларукова Оксана. Облікове забезпечення розрахунків з кредиторами на підприємстві	81

20.	Лісоводська Оксана. Особливості бюджету галузі «освіта» в органах місцевого самоврядування	87
21.	Оганесян Валерік. Бухгалтерський облік як основа формування управлінських рішень у сучасних умовах господарювання	89
22.	Портоварас Тетяна. Запас автономності у будівництві: формалізація показника інтелектуального аналізу	91
23.	Расєвіч Микола. Оборотні активи як економічна категорія	94
24.	Семенишена Наталія. Облік гуманітарної допомоги в державному секторі: проблеми та виклики	99
25.	Сендзюк Дарія. Первинні документи та їх роль у забезпеченні обліку розрахунків з постачальниками і підрядниками	102
26.	Синчак Віктор. Індикативні показники як інформаційне джерело в управлінні митними платежами	105
27.	Ситник Ілона. Роль податкової політики у наповнені бюджету у військовий період	109
28.	Таратута Лілія. Аналіз ціни на утримання багатоквартирного будинку для приміщень, що частково споживають послуги ОСББ	112
29.	Топалян Рубен. Трансформація ролі бухгалтера в умовах глобалізації, цифровізації та воєнних викликів	116
30.	Хайнас Андрій, Рошкович Наталія. Вплив воєнних ризиків на адаптацію облікових процедур у сільськогосподарських підприємствах	119
31.	Хамайдюк Ольга. Від бухгалтерського обліку до грантрайтингу: трансформація фінансово-аналітичних компетенцій у добу цифровізації та глобалізації	123
32.	Царук Ольга. Бухгалтерський облік бюджетних установ	126
33.	Цвігун Інна, Дмитрик Валентина. Податкова політика України в умовах воєнного стану та перспективи післявоєнної податкової реформи	131
34.	Цвігун Інна, Царук Ольга. Розрахунки з оплати праці в системі бухгалтерського обліку підприємства	137
35.	Шапка Катерина. Роль обліку в управлінні малим підприємством та його нормативне забезпечення	140
36.	Ялівчук Вадим, Борковська Валентина. Облікова політика м'ясопереробного підприємства в умовах санації: визнання, оцінка та розкриття	146

СЕКЦІЯ 2. АУДИТ ТА ВНУТРІШНІЙ КОНТРОЛЬ: СТАНДАРТИ, РИЗИКИ І ВИКЛИКИ У ГЛОБАЛІЗОВАНОМУ СЕРЕДОВИЩІ

1.	Балла Інна, Міхальський Володимир. Роль аудиту в діяльності підприємства: проблеми та перспективи	149
2.	Гальчук Дарина, Савіцька Світлана. Облік, аналіз та внутрішній контроль фінансових результатів діяльності підприємства	153
3.	Половко Анастасія. Внутрішній контроль розрахунків із постачальниками як інструмент мінімізації фінансових ризиків	157
4.	Трасіух Андрій. Система внутрішнього контролю як інструмент управління ризиками підприємства	160

СЕКЦІЯ 3. ЦИФРОВІ ІННОВАЦІЇ В ОБЛІКУ, АУДИТІ ТА ОПОДАТКУВАННІ: ІТ-ТЕХНОЛОГІЇ, АВТОМАТИЗАЦІЯ, ЕЛЕКТРОННІ ІНСТРУМЕНТИ

1.	Андрієвська Аліна. Прийняття управлінських рішень у кризових ситуаціях: сучасні підходи та цифрові інструменти	164
2.	Белей Світлана, Пінькас Артур. Цифрові інструменти розвитку соціального підприємництва у сільській місцевості	167
3.	Бурлаков Олександр. Цифровізація податкового контролю: міжнародний досвід і можливості його адаптації в Україні	170
4.	Бурлаков Олександр, Болюх Анна. Штучний інтелект як інструмент підготовки фахівців цифрового менеджменту	174
5.	Бурлаков Олександр, Ратомська Віолета. Штучний інтелект як інструмент кадрового менеджменту	177
6.	Бурлаков Олександр, Шкроблюк Вікторія. Напрями впровадження технологій штучного інтелекту у підприємницькій діяльності	181
7.	Довбуш Владислав. Економічна ефективність упровадження цифрових технологій у виробничих процесах	184
8.	Мушеник Ірина. Інформаційні технології як засіб оптимізації процесів аудиту	187
9.	Свиноус Іван, Сало Інна. Інформаційне забезпечення моніторингу екологічної складової ринку продовольства	191
10.	Скиба Гліб. Електронне середовище підтримки наукових досліджень у сфері економіки	195
11.	Стендер Світлана. Цифровізація сільського господарства України: структурні компоненти, державне регулювання та перспективи сталого розвитку	199
12.	Стендер Світлана. Державна політика цифровізації аграрного сектору україни в умовах екологічних та технологічних викликів	204
13.	Стендер Світлана, Бура Марина. Державне регулювання цифровізації аграрного сектору України: структура, взаємозв'язки та пріоритети розвитку	210
14.	Стендер Світлана, Ревва Юлія. Виклики та ризики цифровізації аграрного сектору України в умовах трансформації економіки	214
15.	Стендер Світлана, Тріска Іван. Сучасні агротехнології: застосування дронів для спостереження та моніторингу полів	218
16.	Чубай Іван. Використання аналітичних систем для прогнозування соціально економічних тенденцій	222
17.	Шалашов Максим. Використання цифрових технологій для розвитку підприємницьких компетентностей студентів	225

СЕКЦІЯ 4. ЕКОНОМІКА ПІДПРИЄМСТВА І МАКРОЕКОНОМІЧНІ ТЕНДЕНЦІЇ: ВПЛИВ ГЛОБАЛІЗАЦІЇ НА БІЗНЕС, СТРАТЕГІЇ АДАПТАЦІЇ, ЕКОНОМІЧНЕ СЕРЕДОВИЩЕ

1.	Chaikovskyi Oleh. Control and analytics in managing the sustainable development of rural tourism enterprises	229
2.	Альохін Владислав. Управління трудовим потенціалом аграрного підприємства як стратегічний напрям розвитку	232
3.	Альохіна Юлія. Ресурсний потенціал сільського господарства як фактор продовольчої безпеки України	235
4.	Белей Світлана, Дунаєвський Валентин. Впровадження принципів циркулярної економіки у сільську економіку: виклики та можливості для України	239
5.	Білянський Юрій. Вплив воєнного стану на інноваційну діяльність підприємств	243
6.	Венгер Павло. Підвищення ефективності діяльності підприємства: теоретичний аспект	245
7.	Вишнюк Віталій. Значення економічного потенціалу у системі чинників довгострокової конкурентоспроможності підприємства	248
8.	Заплітна Каміла. Діяльність підприємств дністровського району в умовах глобалізації	252
9.	Зось–Кіор Микола, Андреєв Євген. Роль транспортної системи в інтеграції регіону у національну та світову економіку	256
10.	Киришун Дмитро. Вплив валютних коливань на формування цін на продукти харчування та рівень їх доступності у період війни	258
11.	Коваленко Віктор. Управління якістю у контексті концепції сталого розвитку аграрного сектору	262
12.	Коваль Надія, Попович Корнелій-Дмитро, Ілаш Олександр. Інноваційно-стратегічні підходи розвитку агробізнесу в контексті євроінтеграції	266
13.	Корженівська Наталія, Пономаренко Євгеній. Удосконалення механізмів державного регулювання розвитку відновлюваної енергетики в умовах глобалізації економіки	270
14.	Кревоносюк Анастасія. Інновації як чинники трансформації аграрної зайнятості в регіоні	274
15.	Крижанівський Володимир. Соціальна відповідальність агрохолдингу VITAGRO як складова сталого розвитку аграрного бізнесу	277
16.	Лагодин Назар. Соціальне підприємництво як чинник сталого розвитку сільських територій	281
17.	Матвєєв Владислав, Заходим Марина. Ринок молока: виклики та перспективи	284
18.	Михайлець Олександр. Митна експертиза товарів в підприємницькій діяльності	288
19.	Міракін Василь. Вплив інституційних трансформацій на принципи та форми сільськогосподарської кооперації	292

20.	Нісходовська Олена. Регіональний розвиток як фактор підвищення конкурентоспроможності національної економіки в епоху глобалізації	296
21.	Плавуцький Ігор, Заходим Марина. Підходи щодо забезпечення конкурентоспроможності аграрних підприємств	299
22.	Сауляк Олександр. Вплив валютних коливань на прибутковість зовнішньоекономічної діяльності аграрних підприємств	303
23.	Федорчук Наталія. Прогнози післявоєнного розвитку макроекономіки України	307
24.	Харченко Олександр. Економічна стійкість підприємств агросектора в умовах глобальних викликів	309
25.	Цвігун Інна. Основні виклики вищої освіти та їхній вплив на сталий розвиток України в умовах війни	313
26.	Шипиліна Олеся. Економічні ризики глобальних продовольчих криз та їх вплив на продовольчу систему України	317
27.	Шкроблюк Вікторія. Розвиток соціальної торгівлі як інструмент підтримки громад	320
28.	Яківців Ігор. Нормативно-правова база підтримки інноваційних процесів в аграрному секторі	324
29.	Ясінецька Ірина. Вплив війни на аграрний сектор України	328
СЕКЦІЯ 5. ФІНАНСИ ТА ДЕРЖАВНА ПОЛІТИКА: ПОДАТКОВА ПОЛІТИКА, БЮДЖЕТ, ДЕРЖАВНІ ФІНАНСИ ТА ІНСТИТУЦІЙНІ ЗМІНИ		
1.	Гаврилюк Віта. Недержавні пенсійні фонди як інструмент фінансової стабільності у воєнний період	333
2.	Гайбура Юлія. Оцінка фінансової результативності підприємств в умовах глобалізації	337
3.	Гайдук Вікторія. Функціональна роль органів місцевого самоврядування у процесі формування бюджету громади	341
4.	Гринишина Анастасія. Фіскальна децентралізація як інструмент зміцнення фінансової спроможності територіальних громад	344
5.	Дворська Ольга. Виклики та пріоритети податкової політики України в умовах війни та післявоєнного відновлення	347
6.	Здирко Наталія. Державний контроль оборонних закупівель в Україні: оцінка порушень та шляхи їх попередження	350
7.	Кинаш Віталіна. Податкова політика як інструмент стимулювання економічного розвитку України	354
8.	Кудрик Настя. Бюджетний дефіцит: причини, наслідки, шляхи подолання у воєнний час	357
9.	Марченкова Софія. Вплив облікової ставки НБУ на монетарну політику України в умовах глобальних фінансових викликів	360
10.	Мельник Богдана. Роль державного бюджету у забезпеченні фінансової стабільності та економічного зростання	364
11.	Пухальський Вадим. Комплаєнс-ризик у податковому контролі	366
12.	Рудик Володимир. Євроінтеграційні процеси в Україні, їх вплив на розвиток вітчизняної пенсійної системи	372

13.	Рудик Олександр Володимирович. Організація системи нагляду за використанням пенсійних активів учасників накопичувальних пенсійних програм	375
14.	Савіцька Світлана. Податкове стимулювання залучення інвестицій: порівняльний аналіз практик Польщі та України	378
15.	Садовий Роман. Визначальні фактори фінансової стабільності страхового бізнесу	382
16.	Свиноус Надія. Управління фінансовими потоками в системі забезпечення економічної результативності сільськогосподарських підприємств	386
17.	Фугело Павліна. Залучення міжнародної технічної допомоги у фінансуванні проєктів розвитку місцевих громад	389
18.	Штимак Ігор. Фінансове забезпечення інноваційних технологій у тваринництві та його управлінська ефективність	393
СЕКЦІЯ 6. МЕНЕДЖМЕНТ І УПРАВЛІННЯ: ОРГАНІЗАЦІЙНІ СТРАТЕГІЇ, КОРПОРАТИВНЕ УПРАВЛІННЯ, УПРАВЛІНСЬКІ РІШЕННЯ У СКЛАДНИХ УМОВАХ		
1.	Андрусик Андріана. Роль державної політики у формуванні сприятливого інвестиційного середовища для туристичної галузі	396
2.	Бугіра Андрій. Стратегічне управління інноваційним портфелем аграрного підприємства	400
3.	Боровик Наталія, Боровик Денис. Інноваційні підходи до професійної підготовки: роль проєктної діяльності у формуванні ключових компетентностей	403
4.	Броніцький Андрій. Сучасні принципи формування інвестиційної стратегії	406
5.	Васильківський Дмитро, Вишнюк Сергій. Інтегроване бачення логістичного потенціалу підприємства та підходи до його управління	411
6.	Добровольська Елла. Організаційні стратегії сталого розвитку підприємств у системі сучасного менеджменту	416
7.	Дранус Валентин. Особливості сучасного маркетингу страхових продуктів	420
8.	Косович Ольга, Микола Місюк. Управління бізнес-процесами в тваринництві як ключовий чинник підвищення ефективності організацій у складних економічних умовах	425
9.	Матіяш Володимир. Організаційні аспекти управління людським капіталом аграрних підприємств у контексті сталого розвитку та трансформації ринку праці в умовах війни	429
10.	Матковська Діана, Дранус Любов. Організація та шляхи вдосконалення маркетингової діяльності малих підприємств	434
11.	Оганесян Світлана. Стратегія управління туристичним бізнесом у територіальних громадах	437
12.	Харченко Богдан. Управління економічною безпекою підприємства як складова системи його конкурентоспроможності	440

13.	Чернецький Ігор. Підприємницька активність на сільських територіях в умовах війни	444
14.	Чикуркова Алла, Дідух Сергій. Ключові аспекти управління ефективністю акціонерних товариств	447
15.	Чикуркова Алла, Курило Юрій. Обґрунтування стратегії розвитку сільськогосподарських підприємств в умовах невизначеності ринкового середовища	451
16.	Чикуркова Алла, Равлюк Ігор. Методологічні засади побудови механізму управління інноваційно-інвестиційним розвитком підприємства	455
17.	Чорнобай Денис. Людський капітал в системі підприємницького потенціалу сільських територій	459
18.	Чорнобай Лариса, Білоус Марія. Особливості організації зовнішньоекономічних операцій	462
19.	Чорнобай Лариса, Мазуренко Вікторія. Логістичне забезпечення зовнішньоекономічної діяльності в умовах війни	465

СЕКЦІЯ 1.
БУХГАЛТЕРСЬКИЙ ОБЛІК ЯК ІНФОРМАЦІЙНЕ ДЖЕРЕЛО УПРАВЛІННЯ, КОНТРОЛЮ, АНАЛІЗУ ТА ОПОДАТКУВАННЯ

Prof. Dr. **Anurag Hazarika**
Dean and Associate Professor of the Faculty of Business Administration and Management, 21st Century Open University
Senior Faculty Member and Academic Advisor of Global Interfaith University, USA

REIMAGINING ACCOUNTING AS AN INFORMATION SYSTEM FOR MANAGEMENT, CONTROL, ANALYSIS, AND TAXATION: PERSPECTIVES FROM THE INDIAN CONTEXT

Accounting is the foundation of corporate decision-making, providing critical data for management, control, financial analysis, and taxation. In India, accounting systems have progressed from traditional bookkeeping to digitalized frameworks that incorporate technology such as ERP systems, GST-compliant software, and AI-driven data analytics. This study intends to analyze how accounting serves as a strategic information source, aiding effective managerial decisions, ensuring internal control, improving performance evaluation, and promoting compliance with taxation norms in India's growing financial landscape. The study takes a mixed-methods approach, combining secondary data analysis from government reports, RBI and SEBI publications, and corporate financial statements with primary data gathered through structured interviews with accountants and financial managers from small, medium, and large businesses in Tezpur town of Sonitpur District of Assam, India. The findings show that accounting information considerably improves managerial efficiency by allowing for faster decision-making and cost control. Furthermore, integrating accounting data with business analytics has improved transparency and governance in Indian firms. However, issues remain, including low digital literacy among small business owners, disparities in GST compliance, and a lack of awareness of financial reporting rules.

The paper underlines that improving accounting education, implementing consistent digital platforms, and guaranteeing policy coherence between central and state tax systems may transform accounting from a compliance tool to a powerful

weapon for strategic control and growth. The study suggests that in the age of "Digital India" and financial inclusion, accounting must be redefined as a multidimensional information system critical to India's economic governance and long-term company growth.

Keywords: *Accounting Information System, Management Control, Financial Analysis, Indian Taxation, and Digital Accounting.*

KHORUNZHAK Nadiya, Doctor of Economics, Professor
Separate structural unit "Rivne Professional College"
of the National University of Bioresources
and Environmental Management of Ukraine
Rivne

ACCOUNTING AS A SCIENCE AND PRACTICE: TREND VECTORS AND CHALLENGES

Digitalization significantly affects the process of accounting reflection of the activities of modern business entities. It is generally known that accounting is practically impossible without the use of computer technology and other technical devices. Without resorting to arguments in favor of the use of technical and software innovations in this area (there are an unusually large number of publications on this topic), it is worth paying attention to certain specific conditions and challenges that are currently characteristic of Ukraine.

In scientific literature, especially modern and focused on the technical side of accounting, there are often controversial statements and doubts about its recognition as a science. According to the deep conviction of most scientists, which is quite fair, accounting is a science.

This is emphasized, in particular, by the authors of the collective monograph "Accounting as a Science: From the Basics to the Scientific Picture of the World", which "presents the historical, methodological and organizational aspects of the development of accounting as an important independent and dynamic science in the field of economics… and comprehensively considers both the conceptual principles of the functioning of accounting science and individual promising strategic directions of its development based on modern achievements of scientific and technological progress" [1, p. 2].

Given modern trends, it can be argued that, accounting is an unfairly contested and unreasonably devalued science. But in fact, accounting is inherent in all the main features of science: subject, object, system of methods, ordered categories (concepts) and their definitions, the presence of patterns and principles, systematicity, verifiability (and even appropriate tools), as well as functions and goals (Fig. 1).

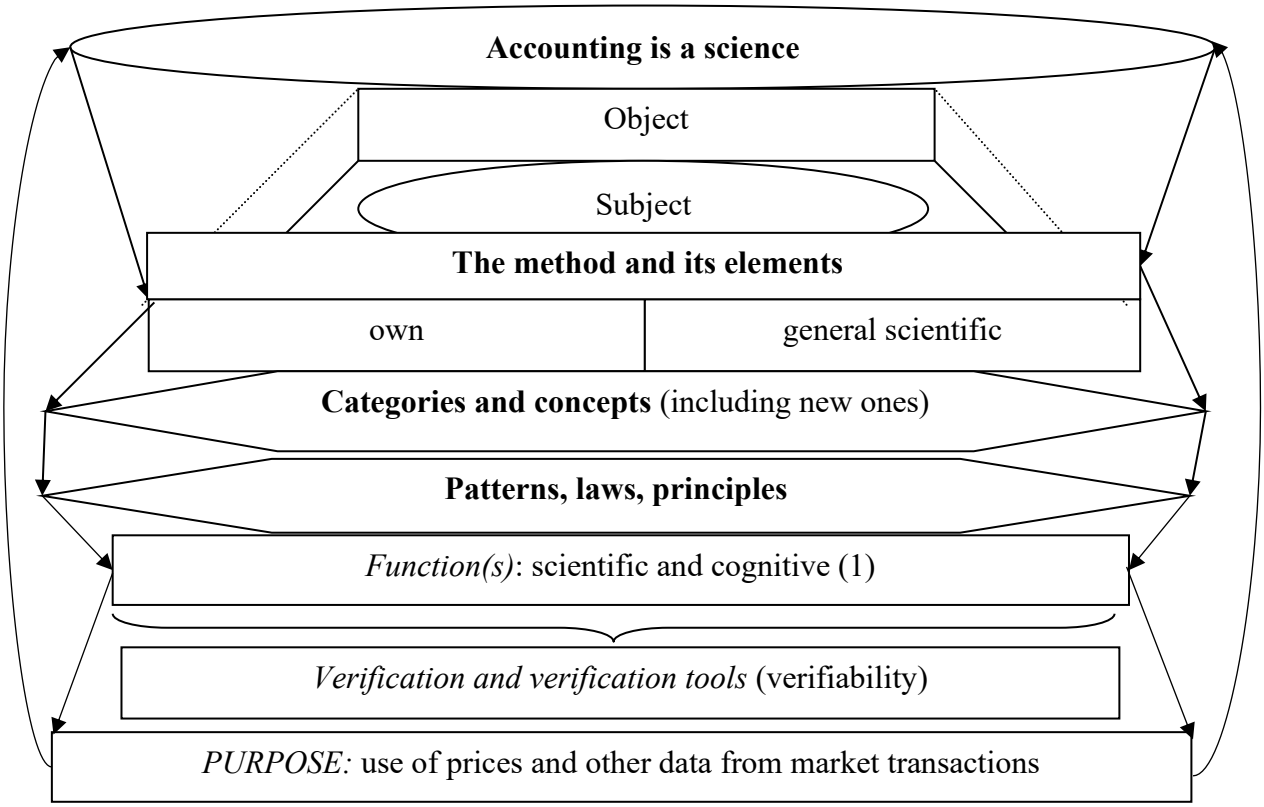

Fig. 1. Main features of accounting as a science

Note: author's generalization

As a detail of position (1) marked in Figure 1, as a supplement, it should be noted that accounting as a science, in addition to cognitive, is characterized by a number of other functions that vectorically reflect the metatheoretical level, namely:

(1) - this also includes such functions as: methodological (which involves the development of methods, principles, techniques and tools both for research purposes and, mainly, for practical purposes); informational (formation of information theory, or definition of the concept, content, properties, value of information); evaluative (from the standpoint of the efficiency and quality of reflection of accounting operations and processes); regulatory (normative) (from the standpoint of developing more adequate regulatory and legal requirements for the practice of accounting); predictive (predictive and analytical) (thanks to the use of our own and general scientific methodological tools and methods, optimization models of accounting are formed and its approaches are improved).

Accounting as a science is characterized by the development of objects (in particular, the emergence of new ones), methods and approaches (including those based on the analysis of big data, etc.), and, most importantly, it provides practice with truly valuable optimization solutions. Unfortunately, they do not always find their real

use in practice, but the dynamism with which economic processes develop will soon correct this situation. Since only entities that actively use various kinds of innovations will be able to function effectively in crisis-unstable competitive conditions.

Therefore, it is necessary to recognize the fairness of the position of such scientists as Bardash S. V. and Kuzyk N. P., who argue that "the activity of the scientific community in terms of the development of accounting as a science is a reflection of the current information requests of participants in economic relations, both regulators of such relations and directly economic entities" [2, p. 60].

Summing up, it can be noted that accounting, as a science, forms conceptual and methodological principles and approaches to reflecting business operations and processes in new, modern conditions, which are characterized by the presence of innovative technical and software solutions. A big challenge in this case is a harmonious, uncomplicated and organic combination of the usefulness of technical and software innovations with the benefits that can be obtained from their use.

As for accounting, as a practical activity, its main goal is to reflect economic phenomena and processes for control and management. So one of the important functions is information. That is, accounting as a practice has functions that are in some way consonant with the above. However, the content of these functions is significantly different. For example, the information function of accounting, as a practical activity, is to ensure the preparation and provision of truthful information to interested users, mainly managers of various management levels for decision-making.

Thus, science reveals what information should be and how to ensure its formation in the required format, and practice implements the reflection and generation of this information within the approved regulatory framework and determines the vectors of its use both within the business entity and by external users. Instead, the vector direction of accounting as a science and practice is, in fact, the only one - ensuring optimization and increasing the efficiency of the activities of business entities.

As for the challenges, accounting as a science faces a challenge associated with mastering new methods and tools, that is, the need for methodological updating, in particular, understanding digital objects, developing new data analysis tools, rethinking information quality criteria. Instead, accounting as a practical activity in the conditions of technological transformation, economic and political instability, especially related to military actions and risks, faces challenges that manifest themselves as threats of

automation, cybersecurity, power outages, relocation of enterprises, etc., which requires new competencies of accounting specialists to work with incomplete information. But an equally important challenge for accounting as a science and practice is a biased attitude that levels its achievements and significance, and is often formed even at higher management levels due to incorrect formulation of development strategies and determination of its priorities.

References

1. Bukhhalterskyi oblik yak nauka: vid osnov do naukovoi kartyny svitu [Accounting as a science: from basics to a scientific picture of the world] [kolektyvna monohrafiia] (2021) / za zah. red. V. Ya. Plaksiienka. Kyiv: Tsentr uchbovoi literatury, 320.

2. Bardash S. V. Kuzyk N. P. (2021) Identyfikatsiia vidminnostei bukhhalterskoho obliku yak haluzi naukovykh znan ta praktychnoi diialnosti: osnova transformatsiinykh peretvoren [Identification of differences in accounting as a branch of scientific knowledge and practice: the basis of transformatinal shifts]. *Ekonomika APK*, No2, 59-70. DOI: https://doi.org/10.32317/2221-1055.202102059.

Sandeep Kumar Gupta, Mohan Babu University, Tirupati, India,
Saranya T. S., Amity University, Bengaluru, India,

TAXATION POLICY AS A TOOL FOR ECONOMIC GROWTH: EVIDENCE FROM INDIA (2014–2025)

Abstract

This paper uses secondary data to examine how India's taxation policy has supported economic growth from 2014–2025. Key reforms—GST (2017), corporate tax cuts (2019), and digitised, faceless administration (from 2020)—coincide with higher tax buoyancy and formalisation. We document five-year trends in total tax revenue (Gross Tax Revenue), GST, and net direct taxes, and discuss mechanisms, caveats, and policy recommendations. (Press Information Bureau, 2017, 2020; Ministry of Finance, 2023, 2024, 2025).

Keyword: India's taxation policy, economic growth, direct taxes, GST, total tax revenue.

1.Introduction

Taxation is a cornerstone of economic policy. In emerging economies, it mobilizes resources for infrastructure and human capital, influences investment behavior, and shapes income distribution (Auerbach, 2018). For India, the period from 2014 to 2025 marked a shift toward simplification and digital integration in taxation. The government's focus was to use taxation as both a growth enabler and a formalization tool (Government of India, 2024).

2.Policy Evolution in India (2014–2025)

2.1 Goods and Services Tax (GST) – 2017

India's most significant fiscal reform since independence, the GST unified multiple indirect taxes into a single nationwide system on July 1, 2017 (Press Information Bureau [PIB], 2017). GST aimed to reduce cascading taxes, streamline logistics, and enhance compliance.

2.2 Corporate Tax Reform – 2019

In September 2019, the government reduced the corporate tax rate from 30% to 22% for existing companies and 15% for new manufacturing firms (PRS Legislative Research, 2019). This aimed to attract foreign investment (RBI, 2020).

2.3 Faceless and Transparent Taxation – 2020

The Transparent Taxation – Honoring the Honest initiative (August 2020) introduced faceless assessments and appeals to curb corruption and improve compliance (PIB, 2020).

2.4 Personal Income Tax Simplification – 2020–2025

The optional new tax regime (Section 115BAC) introduced in 2020 simplified slabs and removed most exemptions (Ministry of Finance, 2023).

3. Data and Methodology

Secondary data were obtained from the Ministry of Finance, Press Information Bureau, and IMF World Economic Outlook (2025). Tables and charts summarize GST collections and direct-tax performance for FY2023–24 to FY2025–26.

4. Data Summary (Last Five Years)

All values are from official Government of India sources and compiled for academic use. Years are financial years (April–March).

Table 1. Gross Tax Revenue (Total Tax), India — Last 5 Years

Financial Year	Gross Tax Revenue (₹ crore)	Source
2020-21 (Actual)	2,027,101.95	Receipt Budget 2022-23 (Abstract of Receipts)
2021-22 (Actual)	2,709,315.08	Receipt Budget 2023-24 (Abstract of Receipts)
2022-23 (Actual)	3,054,191.64	Receipt Budget 2024-25 (Abstract of Receipts)
2023-24 (Actual)	3,465,518.58	Receipt Budget 2025-26 (Abstract of Receipts)
2024-25 (RE)	3,853,455.01	Receipt Budget 2025-26 (Abstract of Receipts)

Table 2. Gross GST Collections — Last 5 Years

Financial Year	Gross GST (₹ lakh crore)	Source
2020-21	11.36	Govt/compiled summaries
2021-22	14.83	Govt/compiled summaries
2022-23	18.10	Govt/compiled summaries
2023-24	20.18	PIB (Mar 1, 2024)
2024-25	22.08	Govt data (Jun 30, 2025)

Table 3. Net Direct Taxes — Last 5 Years

Financial Year	Net Direct Taxes (₹ lakh crore)	Source
2019-20	10.50	DOR series
2020-21	9.47	DOR series
2021-22	14.12	DOR/OGD
2022-23	16.64	DOR series
2023-24	19.60	DOR series

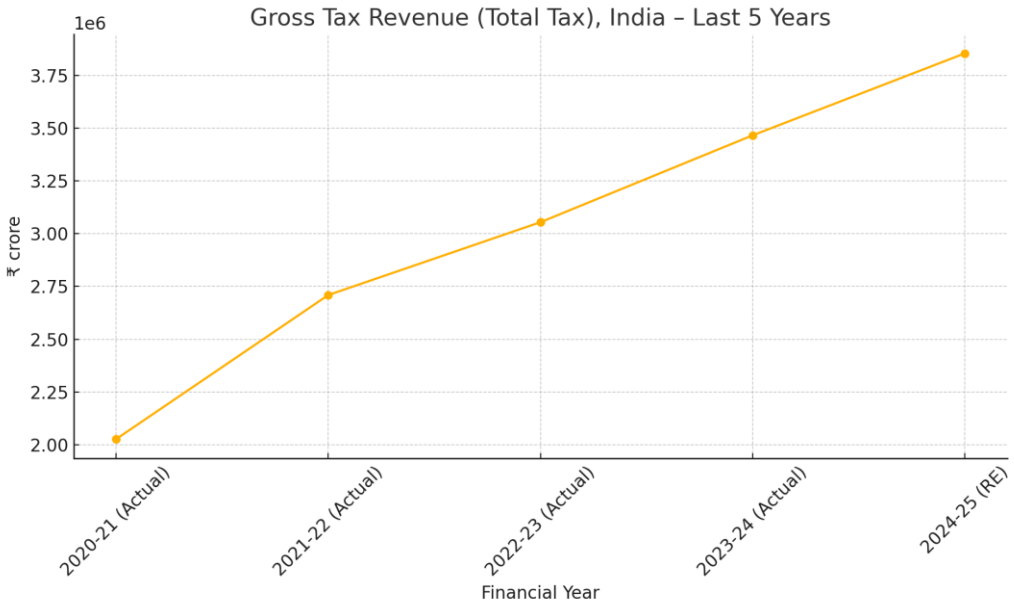

Figure 1. Gross Tax Revenue (Total Tax): India — Last 5 Years

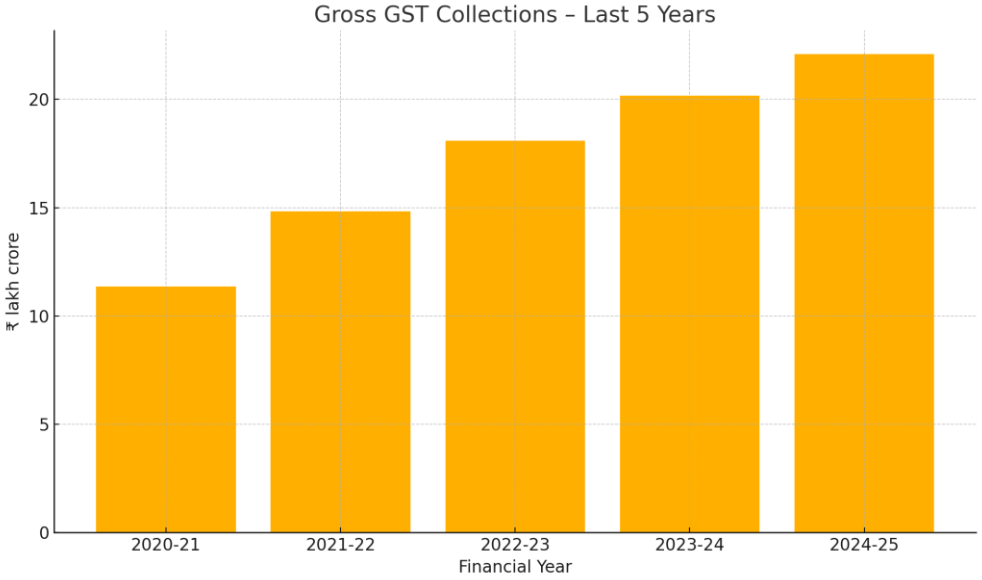

Figure 2. Gross GST Collections — Last 5 Years

Figure 3. Net Direct Taxes — Last 5 Years

5. Analysis and Findings

GST collections rose from ₹20.18 lakh crore in FY2023–24 to ₹22.08 lakh crore in FY2024–25 (PIB, 2024). Despite higher refunds, net direct-tax collections reached ₹11.9 trillion by mid-FY2026 (Reuters, 2025). India's GDP expanded 8.2% in FY2023–24 and is projected to grow at 6.6% in FY2025–26 (IMF, 2025).

6. Conclusion

From 2014 to 2025, India's taxation policy evolved into a proactive tool for economic growth. GST consolidation, corporate tax rationalization, and digital governance collectively improved efficiency, compliance, and transparency. A predictable, technology-enabled, and inclusive tax policy can sustain India's growth trajectory through 2030.

References:

1. Auerbach, A. J. (2018). Tax reform in developing economies. National Bureau of Economic Research. https://doi.org/10.3386/w25228
2. Government of India. (2024). Economic Survey 2023–24. Ministry of Finance, Department of Economic Affairs.
3. International Monetary Fund. (2025). World Economic Outlook: Navigating Economic Transitions. Washington, DC: IMF.
4. Ministry of Finance. (2023). Union Budget 2023–24: Budget at a Glance. Government of India.
5. Ministry of Finance. (2025). Receipt Budget 2025–26: Abstract of Receipts. Government of India. https://www.indiabudget.gov.in/doc/rec/allrec.pdf
6. Ministry of Finance. (2024). Receipt Budget 2024–25: Abstract of Receipts. Government of India. https://www.indiabudget.gov.in/budget2024-25/doc/rec/allrec.pdf
7. Ministry of Finance. (2023). Receipt Budget 2023–24. Government of India. https://www.indiabudget.gov.in/budget2023-24/
8. Press Information Bureau. (2017, July 1). India rolls out historic Goods and Services Tax.
9. Press Information Bureau. (2020, August 13). Transparent Taxation—Honoring the Honest.
10. Press Information Bureau. (2017, July 1). India rolls out historic Goods and Services Tax. Government of India.

11. Press Information Bureau. (2020, August 13). Transparent Taxation—Honoring the Honest. Government of India.
12. Press Information Bureau. (2024, March 1). Gross GST collection for FY2023–24 crosses ₹20.18 lakh crore. Government of India.
13. PRS Legislative Research. (2019). The Taxation Laws (Amendment) Ordinance, 2019. New Delhi: PRS.
14. Reuters. (2025, October 13). India's direct tax collections rise 6.3% YoY despite higher refunds. Thomson Reuters.
15. Rao, M. G. (2022). GST reform and fiscal federalism in India. Economic and Political Weekly, 57(12), 14–18.

Tsvihun Inna
Doctor of Economic Sciences, Professor, Head of the Department of Accounting, Taxation and Electronic Business Technologies
Higher Educational Institution "Podillia State University", Kamianets-Podilskyi, Ukraine
Zabolotnyy Serhiy
Dr hab., Professor, Department of Corporate Finance and Accounting
SGGW (Warsaw University of Life Sciences), Warsaw, Poland

HARMONIZATION OF UKRAINE'S TAX POLICY WITH EU REQUIREMENTS AND DIGITAL TRANSFORMATION OF TAX ADMINISTRATION

Ukraine's European integration course determines the strategic directions of transformation of the national tax system. Compliance with the standards of the European Union requires the modernization of tax legislation, implementation of international taxation norms, enhancement of transparency in fiscal procedures, and adoption of modern digital technologies.

Given the context of wartime conditions and complex socio-economic challenges, the need to improve tax policy has become increasingly urgent. The tax system must ensure fiscal resilience, support economic activity, and facilitate Ukraine's gradual integration into the EU tax environment.

1. Harmonization of Ukraine's Tax Policy with the Requirements of the European Union. A key condition for Ukraine's integration into the EU internal market is the adaptation of national legislation to the acquis communautaire. The most important areas of reform include value-added tax, excise taxation, corporate taxation, and tax administration mechanisms.

A generalized structural presentation of these processes is provided in Table 1.

The presented data indicate that the most advanced directions of adaptation include the modernization of tax administration and reform of the VAT system, where Ukraine has already integrated key European control mechanisms. Meanwhile, the excise and corporate taxation sectors require further improvements, particularly regarding transparency and oversight of transnational transactions.

Table 1

Harmonization of Ukraine's Tax System with EU Requirements

Tax Policy Area	EU Requirements / Standards (Acquis Communautaire)	Implementation Status in Ukraine	Expected Outcomes of Harmonization
VAT	Directive 2006/112/EC: unified tax base, e-reporting, supply chain control	E-Taxpayer Cabinet, SMKOR system, electronic invoices; gradual alignment of tax rates	Reduced fraud, improved transparency, integration into the EU VAT framework
Excise Duty	Directive 2011/64/EU: minimum rates for tobacco, alcohol, fuel	Annual increase of excise rates according to the roadmap	Higher budget revenues, reduced shadow market
Corporate Taxation	Anti-BEPS measures, CFC rules, transparency requirements	Law No. 466, BEPS implementation, CFC reporting	Level playing field, combating tax avoidance
Administration	Digitalization, cross-border data exchange	E-Cabinet, automated VAT checks, risk-based monitoring	Reduced corruption risks, improved service delivery

Source: *compiled based on materials of the European Commission, Ministry of Finance of Ukraine, and the State Tax Service of Ukraine.*

2. Comparative Characteristics of Digital Tax Instruments in Ukraine and the EU

Digitalization has become a fundamental element of contemporary tax systems, ensuring process automation, reducing corruption risks, and improving accuracy in tax administration. Comparative characteristics of digital tools used in Ukraine and EU member states are provided in Table 2.

Table 2

Comparison of Digital Tax Instruments in Ukraine and EU Countries

Digital Tool	Ukraine	EU / Country Examples	Level of Compatibility
Electronic Taxpayer Cabinet	E-reporting, communication, liability monitoring	Estonia, Poland, Slovenia	High
Electronic Receipt Systems	RRO/PRRO, e-receipts	e-Receipt (Estonia), SAF-T (Portugal, Poland)	Medium
Monitoring of VAT Risky Operations	SMKOR system	VIES, EU Risk Analysis Tools	High
Digital Customs Systems	Operate with wartime limitations	e-Customs, ICS2	Medium
Big Data and AI	Early stage of development	Finland, Germany	Medium–Low

Source: *OECD Tax Administration 2023; EU e-Government Report 2023; State Tax Service of Ukraine.*

The table shows that Ukraine has achieved significant progress in digital tax administration, particularly in electronic interaction with taxpayers and VAT control. At the same time, further development of analytical capabilities and the use of artificial intelligence remains an important priority, reflecting the advanced practices of EU tax administrations.

Harmonization of Ukraine's tax policy with EU requirements and digital transformation of tax administration are complementary processes forming the foundation of a modern tax system. The research findings indicate that Ukraine has already implemented a substantial part of EU standards in the fields of VAT administration and digitalization, while excise and corporate taxation require further alignment with EU norms.

Ukraine's digital tax tools increasingly correspond to advanced European practices, though the development of Big Data and AI technologies should become one of the core priorities of post-war tax reform. Integration into the EU tax framework will require continued transparency improvements, high-quality tax administration, and technological compatibility with EU information systems.

References

1. Tax Code of Ukraine of 02.12.2010 No. 2755-VI. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2755-17 (accessed: 12.11.2025).

2. European Commission. *Taxation and Customs Union: EU Tax Policy Overview*. Brussels, 2023. URL: https://taxation-customs.ec.europa.eu/taxation_en

3. OECD. *Tax Administration 2023: Comparative Information on OECD and Other Economies*. Paris: OECD Publishing, 2023. URL: https://www.oecd.org/tax/administration/tax-administration-2023-74d8705b-en.htm

4. Directive *2006*/112/EC of the European Parliament and of the Council of 28 November 2006 on the common system of value added tax. URL: https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/?uri=CELEX%3A32006L0112

5. Council Directive 2011/64/EU of 21 June 2011 on the structure and rates of excise duty applied to manufactured tobacco. URL: https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/?uri=CELEX:32011L0064 (accessed: 12.11.2025).

6. Tsvihun, I. A., & Udovytska, K. V. (2021). Assessment of the impact of taxes on enterprise activity. In Current Issues of Theory and Practice of Accounting, Analysis, Control and Taxation in Ukraine: Current State, Trends and Development Prospects: Proceedings of the 6th International Scientific and Practical Conference (Kamianets-Podilskyi, October 25, 2021) (pp. 281–283). Kamianets-Podilskyi: PDAU.

БОРКОВСЬКА Валентина, кандидат економічних наук, доцент
доцент кафедри обліку, оподаткування
та технологій електронного бізнесу
Заклад вищої освіти «Подільський державний університет»
м. Кам'янець-Подільський, Україна

ІНТЕГРОВАНА ЗВІТНІСТЬ М'ЯСОПЕРЕРОБНОГО ПІДПРИЄМСТВА: ПОЄДНАННЯ ФІНАНСОВИХ, ВИРОБНИЧИХ ТА ESG-ІНДИКАТОРІВ

За результатами дослідження запропоновано підхід до трансформації традиційної управлінської звітності м'ясопереробного підприємства в інтегровану звітність, яка поєднує фінансові результати, виробничі KPI та ESG-індикатори.

На базі п'яти рекомендованих управлінських звітів запропоновано модель наскрізних метрик і логіку «ресурси → процеси → результати → впливи» з урахуванням специфіки галузі (простежуваність партій, холодовий ланцюг, побічні продукти, водні та енергетичні витрати). Показано, як єдність виробничих та ESG-даних забезпечує кращу пояснювальну силу фінансових показників і підтримує прийняття управлінських рішень у коротко-, середньо- та довгостроковому горизонтах.

Ключові слова: інтегрована звітність, м'ясопереробка, управлінська звітність, KPI, ESG, вода, енергія, відходи, безпека харчів.

Останні роки характеризуються зростанням собівартості та зниженням завантаження виробничих потужностей м'ясопереробних підприємств, що відображається у фінансових звітах у вигляді збитковості та скороченні випуску продукції. Сформований та апробований на окремих аналізованих м'ясо переробних підприємствах масив управлінських форм (зведений звіт за доходами/витратами; звіти за підрозділами й видами продукції; формування фактичної собівартості; деталізований зведений звіт за статтями витрат; окремий звіт по ковбасних виробах) охоплює широку базу даних для оперативного та стратегічного управління. Водночас ці форми фрагментовані за об'єктами обліку і не відображають повністю взаємозв'язок ефективності використання ресурсів (вода, енергія, холод, відходи) та фінансового результату. Інтегрована звітність

покликана усунути інформаційні розриви, забезпечивши єдину картину створення вартості.

Метою ефективної звітності в сучасних умовах є побудува каркасу інтегрованої звітності на основі застосованої окремої управлінської звітності, додавши виробничі та ESG-індикатори, які мають причинно-наслідковий зв'язок з фінансовими результатами.

Методика спирається на концепцію <IR> (зв'язність, матеріальність, орієнтація на майбутнє) та на галузеві практики вимірювання ресурсної інтенсивності. Запропоновано використання підходу «mapping & linkage», інакше кажучи мапування кожної управлінської форми до відповідних блоків інтегрованої звітності та побудова формул впливу ESG-метрик на собівартість і маржинальність.

За результатами аналізу порядку звітування окремих підприємств Хмельницької області запропоновано провести мапування бухгалтерських форм до інтегрованої рамки в розрізі наступних управлінських звітів:

- Звіт №1 «Зведений звіт підприємства про доходи, витрати та результат діяльності». Роль у <IR>: фінансовий розділ (EBITDA, ROCE, грошові потоки). Додаються дорожні карти пояснення відхилень: вклад yield, енерго- та водоінтенсивності, утилізації побічної продукції у зміну собівартості та маржі.
- Звіт №2 «Витрати та результати за підрозділами/видами продукції». Роль у <IR>: виробничий капітал і бізнес-модель. Додаються KPI продуктивності: вихід придатної продукції (%), втрати по операціях (обвалка/термообробка/пакування), внутрішні трансфери за середньою собівартістю, природні втрати за видами продукції.
- Звіт №3 «Формування фактичної собівартості готової продукції». Роль у <IR>: операційна ефективність і драйвери витрат. Інтегруються інтенсивності на одиницю продукції: кВт·год/т, м³ води/т, витрати холодоагентів, коефіцієнт утилізації побічних продуктів (%), частка відходів на полігоні (%).
- Звіт №4 «Деталізований зведений звіт за статтями/елементами витрат».

Роль у <IR>: прозорість та управління ризиками. Додаються розкриття щодо

тарифних/цінових ризиків енергоносіїв, структури постійних витрат, чутливості собівартості до зміни енерго- та водних тарифів.

- Звіт №5 «Фактична собівартість ковбасних виробів». Роль у <IR>: продуктові портфелі та якість. Додаються показники безпеки харчів (Right-First-Time, кількість невідповідностей/відкликань), а також індикатори упаковки та відходів.

До основних інтегрованих показників звітності рекомендовано віднести:

1. Фінансові: чистий дохід, EBITDA-маржа, ROCE, операційний грошовий потік/т, частка витрат енергії/води/утилізації в собівартості.

2. Виробничі: *yield*, частка браку, простої обладнання (%), продуктивність ліній (т/год), втрати у холодовому ланцюгу (%), природні втрати за видами продукції.

3. ESG — довкілля (E): інтенсивність енергії (кВт·год/т), споживання води ($м^3$/т) і частка рециркуляції (%); витоки холодоагентів (екв. CO_2); інтенсивність викидів (Scope 1+2, т CO_2e/т); коефіцієнт утилізації побічних продуктів (%) і частка відходів на полігоні (%); якість стічних вод (BOD/COD).

4. ESG — соціум (S): TRIR/LTIR, години навчання з H&S, плинність кадрів, частка змін із підвищеним ризиком.

5. ESG — управління (G): рівень зовнішнього підтвердження нефінансових даних, частота аудитів HACCP/ISO 22000/14001/45001, інциденти комплаєнсу.

Причинно-наслідкові зв’язки запропонованих показників простежуються через ресурси (вода, енергія, холод, персонал), процеси е(нерго-ретрофіт, управління холодоагентами, оптимізація CIP/водопідготовки, утилізація побічних продуктів), проміжні результати (–кВт·год/т, –$м^3$/т, +yield, –відходи), фінансовий ефект (–грн/т у собівартості, +п.п. EBITDA, менше штрафів/втрат від відкликань) та внутрішні і зовнішні впливи (зниження водного та вуглецевого сліду, підвищення безпеки праці, довіра стейкголдерів) тощо.

Для пояснення фінансового результату доцільні впроваджувати так звані «мостові діаграми» («ресурсна ефективність → собівартість → EBITDA»), де варіації маржі атрибутуються змінам *yield*, енергії/води/холоду, утилізації побічних продуктів і структури

Запропонований механізм ґрунтується на вже існуючій системі управлінської звітності окремих м'ясопереробних підприємств Хмельницької

області, проте головним викликом впровадження метрик інтегрованого розділу стане якість вхідної облікової інформації, яка передбачає коректний розподіл спільних витрат і послідовність впровадження методик між періодами.

1. Перехід до інтегрованої звітності можливий на базі описаних п’яти управлінських форм (які застосовуються на окремих досліджуваних м'ясопереробних підприємствах Хмельницької області) шляхом додавання ресурсних та ESG-індикаторів і побудови механізмів впливу на фінансовий результат.

2. Ядро метрик має відображати причинно-наслідкові зв’язки: yield, енергія, вода, відходи, безпека харчів, собівартість і EBITDA.

3. Для довіри інвесторів необхідні стандартизовані методики, RACI-матриця відповідальних і (щонайменше) обмежене зовнішнє підтвердження ключових нефінансових даних.

4. Інтегрована звітність підвищує керованість бізнес-моделі, а також спроможність обґрунтовувати цілі енерго- та водоефективності, що прямо впливають на маржинальність м’ясопереробного підприємства.

Список використаних джерел

1. Bila L.M. (2005) “Formation of the system of financial reporting of agricultural enterprises” (Ph.D. Thesis). Accounting, analysis and audit. Kyiv, 20 p.

2. Добровольська О.В., Дуброва Н.П. Показники EBIT та EBI в аналізі фінансової звітності: методичний підхід. Інфраструктура ринку. 2021. № 52. С. 14-20.

3. Verkhovna Rada of Ukraine (2017) The Law of Ukraine “Accounting and financial reporting in Ukraine”. Available at: http://zakon4.rada.gov.ua/laws/show/996-14 (accessed 01 November 2019).

4. Національне положення (стандарт) бухгалтерського обліку 1 «Загальні вимоги до фінансової звітності», Наказ Міністерства фінансів України 07 лютого 2013 року № 73 (Редакція від 14.03.2017). URL: http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/z0336-13.

ВУЖИЦЬКА Лариса, здобувач вищої освіти ОС «Магістр»
спеціальності 071 «Облік і оподаткування»
САВІЦЬКА Світлана, канд. екон. наук, доцент
Заклад вищої освіти «Подільський державний університет»
м. Кам'янець-Подільський, Україна

ОБЛІК І КОНТРОЛЬ ДЕБІТОРСЬКОЇ ЗАБОРГОВАНОСТІ НА ПІДПРИЄМСТВІ В УМОВАХ АНТИКРИЗОВОГО УПРАВЛІННЯ

В умовах економічної нестабільності та зростання ризиків неплатоспроможності контрагентів особливого значення набуває ефективна система обліку та контролю дебіторської заборгованості. Дебіторська заборгованість є невід'ємним елементом фінансово-господарської діяльності підприємства, адже відображає обсяг коштів, що тимчасово вилучені з обороту та знаходяться у розпорядженні покупців, замовників або інших боржників. Її розмір і структура безпосередньо впливають на ліквідність, фінансову стійкість та платоспроможність підприємства.

В умовах антикризового управління облік дебіторської заборгованості виконує не лише інформаційну, а й аналітичну функцію. Він забезпечує керівництво підприємства достовірними даними щодо стану розрахунків, термінів виникнення боргів, їх класифікації за строками та ступенем ймовірності погашення. Це дозволяє вчасно виявляти проблемні зобов'язання, прогнозувати грошові потоки й приймати рішення щодо їх реструктуризації або стягнення.

Організація обліку дебіторської заборгованості повинна здійснюватися відповідно до принципів своєчасності, повноти, достовірності та обґрунтованості. Первинним етапом є правильне документальне оформлення господарських операцій, що породжують дебіторську заборгованість, зокрема – договорів купівлі-продажу, актів приймання-передачі, рахунків-фактур. Подальше відображення заборгованості в бухгалтерському обліку здійснюється відповідно до вимог Національних положень (стандартів) бухгалтерського обліку або Міжнародних стандартів фінансової звітності.

Контроль дебіторської заборгованості в антикризовій системі управління передбачає низку взаємопов'язаних заходів. По-перше, здійснюється систематичний моніторинг розрахунків з покупцями та замовниками, що дозволяє своєчасно виявляти прострочені зобов'язання. По-друге, проводиться аналіз структури дебіторської заборгованості за термінами виникнення (поточна, прострочена, сумнівна, безнадійна) та за категоріями контрагентів. По-третє, визначається рівень ризику неповернення боргів, який використовується для формування резерву сумнівних боргів, що забезпечує більш реалістичну оцінку активів підприємства.

У системі антикризового управління важливим є впровадження внутрішньої політики кредитного контролю, яка включає встановлення кредитних лімітів для покупців, визначення термінів відстрочення платежу, а також системи знижок чи штрафних санкцій залежно від умов виконання зобов'язань. Ефективна кредитна політика сприяє скороченню обсягів простроченої заборгованості, підвищенню оборотності коштів і мінімізації ризиків втрат.

З метою підвищення результативності контролю підприємства дедалі частіше використовують автоматизовані системи обліку та управління дебіторською заборгованістю. Такі системи дозволяють оперативно відстежувати розрахунки з контрагентами, аналізувати динаміку боргів, формувати звітність і прогнозувати грошові потоки. Використання цифрових інструментів у поєднанні з методами аналітичного контролю (ABC- і XYZ-аналіз, коефіцієнтна оцінка ліквідності) дає змогу приймати обґрунтовані управлінські рішення.

Отже, у контексті антикризового управління ефективний облік і контроль дебіторської заборгованості виступають одним із ключових чинників забезпечення фінансової стабільності підприємства. Вони дозволяють підтримувати належний рівень ліквідності, запобігати утворенню безнадійних боргів і своєчасно реагувати на негативні зміни у фінансовому стані контрагентів. Раціональна система управління дебіторською заборгованістю не лише сприяє відновленню платоспроможності підприємства, але й створює умови для його сталого розвитку у посткризовий період.

Список використаних джерел

1. Юрченко, С. В., Мачак, Т. О., & Овдін, В. С. (2024). Управління дебіторською заборгованістю для підвищення рівня фінансово-економічної безпеки підприємства. *Проблеми сучасних трансформацій. Серія: економіка та управління*, (16). URL: https://doi.org/10.54929/2786-5738-2024-16-04-02

2. Рибалко О.М. Облікові аспекти управління дебіторською заборгованістю. URL: http://global-national.in.ua/archive/13-2016/121.pdf

3. Савсенко А.М., Кібуш О.О. Управління дебіторською заборгованістю підприємства та її обліково-аналітичного забезпечення. DOI: https://doi.org/10.30525/978-9934-26-351-4-2 URL: http://baltijapublishing.lv/omp/index.php/bp/catalog/download/368/10360/21598-1?inline=1

ГАНДЮК Юлія добувачка вищої освіти ОС «Магістр»
спеціальності 071 «Облік і оподаткування»
Науковий керівник:
ЦВІГУН Інна докт. екон .наук., професор
в.о. завідувача кафедри обліку, оподаткування
та технологій електронного бізнесу
Заклад вищої освіти «Подільський державний університет»,
м. Кам'янець-Подільський, Україна

ОБЛІКОВО-АНАЛІТИЧНЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА

У сучасних умовах нестабільності ринкового середовища, цифрової трансформації та зростання конкуренції особливої актуальності набуває потреба у високоякісній, релевантній та оперативній обліково-аналітичній інформації для забезпечення стратегічного управління розвитком підприємства. Обліково-аналітична система є інструментом формування альтернатив стратегічного розвитку, оцінки ризиків та вибору оптимальних управлінських рішень [1; 4].

Обліково-аналітичне забезпечення стратегії розвитку підприємства — це інтегрована система збору, опрацювання, аналізу та інтерпретації фінансової й нефінансової інформації для обґрунтування стратегічних рішень [3]. Вона включає:

- об'єктивні дані фінансового обліку;
- оперативну інформацію управлінського обліку;
- аналітичні моделі прогнозування та оцінки;
- нефінансові й стратегічні індикатори (ESG, KPI, показники інноваційності) [7].

Фінансовий та управлінський облік забезпечують основу для стратегічного аналізу, оскільки формують дані щодо:

- ресурсного потенціалу підприємства (активи, капітал, грошові потоки) [2];
- ефективності операційної діяльності (витрати, рентабельність, продуктивність);
- зовнішніх і внутрішніх ризиків;

- інвестиційного та інноваційного потенціалу.

Якість облікової інформації безпосередньо впливає на ефективність стратегічного планування, бюджетування та довгострокового прогнозування. Стратегічний аналіз спирається на поєднання облікових даних та інструментів:

- SWOT-аналіз, що використовує фінансові індикатори як основу оцінки сильних і слабких сторін;
- PEST-аналіз, заснований на зовнішніх аналітичних даних;
- сценарне моделювання, яке потребує прогнозних фінансових моделей;
- бюджетування розвитку;
- фінансова діагностика (ліквідність, стійкість, рентабельність) [5].

Таблиця 1

Структурні елементи обліково-аналітичного забезпечення стратегії розвитку підприємства

Складова	Зміст	Значення для стратегічного управління
Фінансовий облік	Дані про активи, капітал, прибуток, грошові потоки	Оцінка фінансової стійкості та можливостей розвитку [2]
Управлінський облік	Бюджетування, калькулювання, центри відповідальності	Оптимізація ресурсів, планування та контроль [4]
Стратегічна аналітика	SWOT, PEST, GAP, сценарний аналіз, прогнозування	Обґрунтування стратегічних альтернатив [7]
Нефінансові показники	ESG, інноваційність, персонал, клієнтська цінність	Комплексна оцінка довгострокового розвитку
Внутрішній контроль і аудит	Перевірка достовірності даних, оцінка ризиків	Підвищення надійності стратегічних рішень
Інформаційні технології	ERP, BI-системи, Big Data, аналітичні платформи	Автоматизація аналізу, прогнозування та візуалізації [6]

Впровадження сучасних BI-систем (Power BI, QlikView, Tableau) значно підвищує можливість автоматизації стратегічної аналітики.

Нижче подаю значно розширений, поглиблений і науково обґрунтований варіант розділу 5, написаний у строгому академічному стилі, логічно структурований і узгоджений з попередніми тезами. Текст містить аргументацію, концептуальні підходи, посилання в квадратних дужках на реальні джерела й готовий до включення у статтю, тези чи дисертаційний розділ.

У сучасних умовах високої волатильності економічного середовища, структурних трансформацій ринку, цифрової динаміки та підвищення

ризиковості бізнес-процесів обліково-аналітичне забезпечення стратегічного управління має зазнати комплексної модернізації. Його удосконалення повинно ґрунтуватися на принципах системності, адаптивності, інтегрованості, релевантності та випереджального характеру інформації [4; 7].

Система обліково-аналітичного забезпечення повинна перетворитися зі суто реєстраційно-контрольного інструменту на інтелектуальну платформу, здатну забезпечити стратегічну гнучкість підприємства, формувати альтернативи розвитку та прогнозувати наслідки стратегічних рішень у середньо- та довгостроковій перспективі.

Одним із ключових напрямів удосконалення є цифрова трансформація обліково-аналітичних процедур. Використання ERP-систем (SAP, Oracle NetSuite, BAS ERP), CRM-платформ та BI-систем (Power BI, QlikView, Tableau) забезпечує:

- формування даних у режимі реального часу, що підвищує релевантність стратегічних рішень;
- автоматизацію обробки великих масивів даних, включаючи фінансові, виробничі, маркетингові та клієнтські показники;
- візуалізацію тенденцій розвитку через динамічні дашборди;
- інтеграцію внутрішніх і зовнішніх джерел стратегічної інформації [6].

Наукові дослідження наголошують, що застосування Big Data та цифрової аналітики збільшує точність стратегічного прогнозування та здатність підприємства адаптуватися до змін ринкових умов [7].

Удосконалення обліково-аналітичного забезпечення неможливе без поглиблення функцій управлінського обліку, який формує базу для стратегічного планування та контролю:

- впровадження центрів фінансової відповідальності;
- калькулювання за принципом ABC/ABM, що забезпечує точну оцінку витрат та їх впливу на стратегічні результати;
- стратегічне бюджетування, орієнтоване на прогнозування cash flow, інвестиційних потоків та стратегічних KPI;
- довгострокове планування ресурсів (LRP — long-range planning).

Управлінський облік у стратегічному контексті має виконувати не лише функцію виміру результатів, але й функцію прогнозно-напрямного інструмента, що підтримує ухвалення інноваційних та інвестиційних рішень [3].

Міжнародна практика підтверджує, що стратегічний розвиток неможливо оцінити лише на основі фінансових показників. Удосконалення системи передбачає:

- включення до стратегічного моніторингу ESG-показників (екологічних, соціальних і управлінських), що набувають світового поширення [7];
- формування KPI стратегічного розвитку, зокрема показників інноваційності, клієнтської капіталізації, стійкості операційних процесів;
- застосування індикаторів ризику (KRI) для раннього попередження кризових ситуацій;
- забезпечення нефінансової звітності відповідно до Міжнародної рамки інтегрованої звітності [7].

Комплексна система фінансових та нефінансових показників дозволяє всебічно оцінювати потенціал розвитку та прогнозувати стратегічні ризики.

Ефективність обліково-аналітичного забезпечення значною мірою залежить від надійності системи внутрішнього контролю та аудиту. Удосконалення включає:

- побудову ризик-орієнтованої моделі контролю;
- проведення стратегічного аудиту, спрямованого на оцінку відповідності ресурсів стратегічним цілям;
- контроль інформаційних потоків та достовірності даних;
- систематичну інвентаризацію стратегічних ресурсів (інтелектуального капіталу, технологій, інноваційного потенціалу) [4];
- аудит ефективності інвестиційних проектів та програм розвитку.

Сучасні підходи свідчать, що підприємства, що впроваджують стратегічний аудит, демонструють вищу адаптивність та стійкість у довгостроковому періоді [5].

Удосконалення системи обліково-аналітичного забезпечення також передбачає розширення застосування:

- економіко-математичних моделей прогнозування;

- економетричного аналізу (ARIMA, VAR-моделі);
- моделей сценарного планування (optimistic–realistic–pessimistic);
- machine learning у прогнозуванні попиту, ризиків та грошових потоків.

Впровадження інтелектуальних систем аналізу дозволяє підвищити обґрунтованість стратегічних рішень і значно зменшити ступінь їх невизначеності [6].

Стратегічні рішення формуються не лише на основі облікової інформації, а й завдяки її правильній комунікації. Рекомендується:

- створення єдиного стратегічного інформаційного простору;
- налагодження процесу передачі аналітичних даних між управлінськими рівнями;
- запровадження регламенти для обміну стратегічною інформацією;
- об’єднання даних маркетингу, фінансів, виробництва та інноваційної діяльності в єдиний звітний контур.

Це сприяє підвищенню узгодженості стратегічних рішень і забезпечує синхронізацію всіх бізнес-процесів.

Для ефективного стратегічного управління підприємству необхідні спеціалізовані форми аналітичних звітів:

- стратегічний фінансовий dashboard;
- панель KPI розвитку;
- звіти про інноваційний потенціал;
- стратегічні карти на основі Balanced Scorecard;
- карти ризиків та їх динаміки.

Застосування таких інструментів відповідає сучасним вимогам інтегрованої звітності та забезпечує керівництво підприємства інформацією високої якості [7].

Комплексне удосконалення обліково-аналітичного забезпечення стратегії розвитку ґрунтується на інтеграції сучасних цифрових технологій, розширенні функцій управлінського обліку, застосуванні прогностичних моделей, формуванні багатовимірних індикаторів та створенні системи стратегічного контролю. У результаті підприємство отримує аналітичну інфраструктуру, здатну підтримувати стратегії розвитку, забезпечувати адаптивність до змін

середовища, зміцнювати фінансову стійкість і підвищувати конкурентоспроможність у довгостроковій перспективі.

Обліково-аналітичне забезпечення є фундаментом стратегічного розвитку підприємства, оскільки створює інформаційну основу для визначення пріоритетів, оптимізації ресурсів та мінімізації ризиків. Інтеграція фінансових, управлінських, нефінансових та прогностичних даних забезпечує формування ефективної стратегії розвитку, яка відповідає умовам сучасного ринкового середовища. Удосконалення обліково-аналітичної системи, її цифровізація та застосування сучасних аналітичних технологій підвищують конкурентоспроможність і адаптивність підприємства.

Список використаних джерел

1. Закон України «Про бухгалтерський облік та фінансову звітність в Україні» від 16.07.1999 № 996-XIV.URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/996-14 (дата звернення: 1.11.2025).
2. Національне положення (стандарт) бухгалтерського обліку 1 «Загальні вимоги до фінансової звітності». URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0336-13 (дата звернення: 2.11.2025).
3. Грабова Н. М., Костирко Л. А., Білик М. Д. Бухгалтерський облік : навч. посіб. Київ : Центр учбової літератури, 2020. 472 с.
4. Крамаренко Г. О., Романова А. А. Економічна безпека підприємства. Київ : Центр учбової літератури, 2021. 356 с.
5. Пантелєєв В. П., Бровко О. М. Фінансовий аналіз : навч. посіб. Київ : КНЕУ, 2019. 400 с.
6. Horngren C. T., Sundem G. L., Elliott J. A. Introduction to Financial Accounting. 12th ed. Pearson, 2020. 848 p.
7. International Integrated Reporting Council. The International Framework. 2021. URL: https://www.integratedreporting.org (дата звернення: 1.11.2025).
8. Цвігун І.А. Обліково-аналітичне забезпечення фінансово-економічної безпеки підприємства. *Актуальні проблеми теорії і практики бухгалтерського обліку, аналізу, контролю й оподаткування в Україні: сучасний стан, тенденції та перспективи розвитку*: зб. наук. праць VII Міжнародної науково-практичної конференції, 3 листопада 2022 р., Кам'янець-Подільський: ЗВО «ПДУ», 2022. С 62-64

ГРАНІЧ Даяна, здобувачка вищої освіти ОС «Магістр»
спеціальності 071 «Облік і оподаткування»
БОРКОВСЬКА Валентина, канд. екон наук, доцент,
доцент кафедри обліку, оподаткування
та технологій електронного бізнесу
Заклад вищої освіти «Подільський державний університет»
м. Кам'янець-Подільський, Україна

КАЛЬКУЛЮВАННЯ СОБІВАРТОСТІ ПРОДУКЦІЇ РОСЛИННИЦТВА: TDABC НА РІВНІ ТЕХНОЛОГІЧНИХ КАРТ

За результатами дослідження обґрунтовано застосування Time-Driven Activity-Based Costing (TDABC) для точного калькулювання собівартості продукції рослинництва на рівні технологічної карти. Запропоновано структуру драйверів часу для польових операцій, методику визначення ставки вартості хвилини потужності (Capacity Cost Rate, CCR) з урахуванням практичної завантаженості, алгоритм рознесення витрат на культури/поля/партії врожаю, а також інтеграцію з GPS-телеметрією та ISOXML-даними. Показано, як TDABC усуває спотворення собівартості, характерні для нормативного та простого розподілу ПЗВ, і створює основу для управлінських рішень (асортимент, технологічні альтернативи, аутсорсинг, ціноутворення).

Ключові слова: TDABC, технологічна карта, драйвер часу, CCR, польова операція, собівартість, продукція рослинництва.

Аналізуючи результати діяльності сільськогосподарських підприємств нами встановлено, що традиційні підходи (нормативно-позамовний/попроцесний) до калькулювання продукції у рослинництві часто усереднюють непрямі витрати (ПММ, амортизацію МТП, простої, переналагодження), що призводить до хибної маржинальності полів з різним агрофоном та помилок у виборі технологій вирощування сільськогосподарських культур. Доведено, що метод TDABC усуває ці обмеження, оперуючи часом як універсальним драйвером споживання ресурсів.

Апробований спосіб калькулювання собівартості замінює множинні «активності» єдиним часовим рівнянням для кожної операції технологічної

карти (оранка, культивація, сівба, внесення ЗЗР, підживлення, збирання, транспортування, доробка).

З урахуванням правок ключові параметри методу передбачають наступне:

Формула 1

- Практичну потужність (Practical Capacity) агрегату/бригади, хв/період (години машинної роботи × 60 × коефіцієнт доступності).

Формула 2

- CCR (грн/хв):

$$\text{CCR} = \frac{\text{Витрати ресурсу за період}}{\text{Практична потужність, хв}}$$

При цьому, до витрат ресурсу включають: амортизацію/лізинг, ПММ, ремонти/ТО, ЗП з відрахуваннями, страхування, зберігання, телеметрію.

Формула 3

- Тоді Часове рівняння для операції *j* на полі *i складатиме*:

$$t_{ij} = \alpha_j \cdot S_i + \beta_j \cdot S_i \cdot v_{ij} + \gamma_j \cdot N_{\text{країв},i} + \delta_j$$

де S_i— площа; v_{ij}— коефіцієнт умов (рельєф, вологість, кам'янистість, кількість розворотів/клини); $\alpha, \beta, \gamma, \delta$— питомі хвилини (основний прохід, коригувальні фактори, час на розвороти/налаштування, фіксований час підготовки).

Формула 4

Собівартість операції

$$\text{Cost}_{ij} = t_{ij} \cdot \text{CCR}_{\text{ресурсу}(j)} + \text{Матеріали}_{ij} + \text{Інші прямі}_{ij}$$

Отже, як бачимо з рівняння вище собівартість культури/поля це сума вартостей усіх операцій технологічної карти + питомі загальновиробничі, віднесені через час (а не пропорційно гектару).

Для реалізації запропонованого механізму пропонуємо наступний алгоритм впровадження, який передбачає наступні кроки:

1. Картографування процесів: затвердити перелік операцій у техкарті й відповідні ресурси (агрегати, бригади, елеватор/сушарка).

2. Оцінка практичної потужності: для кожного ресурсу визначити машино-години, коефіцієнти доступності (регламенти ТО, погодні вікна, простої) - хв/сезон.

3. Розрахунок CCR: бюджети витрат ресурсів / практична потужність (окремо: трактор-сівалка, обприскувач, комбайн, автопоїзд, зерносушарка).

4. Побудова часових рівнянь: на основі норм і телеметрії (GPS/ISOXML) встановити $\alpha, \beta, \gamma, \delta$; за можливості — регресійно оцінити коефіцієнти з історичних даних.

5. Калькулювання за техкартами: для кожного поля/культури розрахувати t_{ij}, витрати операцій, сумарну собівартість та питомі показники (грн/га; грн/т).

6. Валідація та моніторинг: порівняти «план та факт» (час/ПММ/простої), оновити CCR і коефіцієнти перед кожним сезоном.

7.

Для забезпечення реалізації пропонованого покрокового механізму вважаємо за необхідне застосовувати наступні вхідні дані та вимірювання:

- Техкарти (норми висіву, глибини, швидкості, робочої ширини, проходів).
- Телеметрія: фактичний час у роботі/холостому ході, швидкість, перекриття, траєкторії, простої (метео/логістика).
- Агрономічні умови: схил, контур поля (кількість розворотів), гумус, кам’янистість, вологість ґрунту.
- Фінансові дані: бюджети витрат ресурсів, фактичні ПММ, ремонти, ЗП, лізингові платежі.

Для апробації методу TDABC для точного калькулювання собівартості продукції рослинництва на рівні технологічної карти проведемо розрахунок на прикладі культури – озимої пшениця.

Тоді,

Формула 5

Ресурси та CCR (умовно):

- Трактор+плуг: CCR_1; Сівалка: CCR_2; Обприскувач: CCR_3; Комбайн: CCR_4; Автопоїзд: CCR_5.

Формула 6

- Часові рівняння (урізано):
- Оранка: $t_1 = \alpha_1 S + \gamma_1 N_{\text{країв}}$
- Сівба: $t_2 = \alpha_2 S + \delta_2$
- ЗЗР×3: $t_3 = 3(\alpha_3 S)$
- Збирання: $t_4 = \alpha_4 S \cdot v_{\text{врожайн}}$(вплив урожайності на швидкість/завантаження бункера)
- Транспортування: $t_5 = \alpha_5 S \cdot d$(віддаленість елеватора)

Формула 7

Собівартість, грн/га:

$$C_{\text{га}} = \frac{1}{S}\sum_{j=1}^{5}(t_j \cdot CCR_j + \text{матеріали}_j) + \text{ПЗВ}_{\text{час}}$$

де $\text{ПЗВ}_{\text{час}}$— загальновиробничі, розподілені пропорційно фактичним хвилинам ресурсів, а не гектарам.

За рахунок впровадження системи TDABC представник аграрного підприємства приймає обгрунтовані управлінські рішення на рівні вибору технології обробітку культури, ліміту ресурсів, ціноутворення, екопланування тощо.

Управлінські рішення, які покриває TDABC:

- Вибір технології: порівняння сценаріїв (no-till/strip-till/conventional) через різницю в часі операцій і CCR.

- Лімітуючі ресурси: виявлення вузьких місць (обприскувач/комбайн/сушарка) за піковими хвилинами → вирівнювання графіків.
- Make-or-Buy: аутсорсинг окремих операцій (збирання/логістика) та власний CCR.
- Ціноутворення/планування: маржинальна собівартість по культурах/полях, оптимізація сівозміни з урахуванням «часової місткості».
- ESG/паливо: прямий зв'язок між хвилинами роботи ресурсу і викидами/ПММ

TDABC на рівні технологічних карт надає прозорий, причинно-наслідковий механізм калькулювання собівартості у рослинництві. Часові рівняння, підкріплені телеметрією, та CCR кожного ресурсу усувають усереднення непрямих витрат, дозволяючи приймати обґрунтовані рішення щодо технологій, завантаження МТП, аутсорсингу та цін. Для стійкого результату потрібні: стандарти даних (ISOXML), регулярний перегляд практичної потужності, калібрування норм і дисципліна ведення техкарт.

Список використаних джерел

1. Гнилицька В. Підходи до калькулювання собівартості продукції відповідно до НП(С)БО. *Регіональні перспективи*. 2014. №2-3.С. 129- 133.

2. Дерій В.А. Методи внутрішньогосподарського контролю за витратами на виробництво у сільськогосподарських підприємствах. *Сталий розвиток економіки.* 2013. № 18. 254–257.

3. Свиноус І. В. Методичні засади формування системи управління витратами на сільськогосподарських підприємствах. *Економіка та держава*. 2016. № 9. С. 9-12.

4. Собченко А. Теоретичні аспекти побудови обліку витрат на виробництво продукції рослинництва Agr*icultural and Resource Economics : International Scientific E-Journa*l. 2016. Vol. 2. No. 2. С. 36–46.: www.are-journal.com.

ДЕРІЙ Василь, доктор економічних наук, професор,
професор кафедри обліку і оподаткування,
ГУМЕННА-ДЕРІЙ Марія, докторка економічних наук, доцентка,
професорка кафедри обліку і оподаткування,
Західноукраїнський національний університет, Україна

РОЗВИТОК ТЕОРІЇ ОБЛІКУ У ПРАЦЯХ ПРЕДСТАВНИКІВ РІЗНИХ УКРАЇНСЬКИХ ОБЛІКОВИХ НАУКОВИХ ШКІЛ

Розвиток теорії обліку у працях представників різних українських облікових наукових шкіл охоплює як *загальнотеоретичні питання* (місія бухгалтерського (фінансового) обліку та фінансової звітності; суть, категорії і проблеми бухгалтерського обліку; його предмет, метод, об'єкти, принципи і функції; елементи методу (прийоми і способи) бухгалтерського обліку (документування і оцінювання, рахунки та подвійний запис, калькулювання й інвентаризація, бухгалтерський баланс та бухгалтерська (фінансова) звітність); форми обліку і звітності; технології обробки обліково-звітної інформації (новітні (цифрові), традиційні та історичні); гармонізація і стандартизація обліку та звітності (моделювання системи рахунків і записів, стандарти (положення), система національних рахунків, державне регулювання у сфері бухгалтерського (фінансового) обліку та фінансової звітності), міжнародний досвід і його порівняльна характеристика в різних країнах світу та їх групах тощо), так і *питання розвитку теорії окремих ділянок обліку та звітності* (необоротні й оборотні активи, капітал, зобов'язання, витрати, доходи, інвестиції, інновації тощо), *теорія обліку і звітності галузей (підгалузей, сфер):* промисловість, сільське господарство, будівництво, торгівля, державний сектор економіки і т. д.) економіки України.

Значний внесок у розвиток теорії бухгалтерського (фінансового) та управлінського обліку здійснили представники різних українських облікових наукових шкіл (ОНШ), серед яких: Бондар М. І. (київська школа; *теорія обліку інвестиційної діяльності*), Брадул О. М. (дніпропетровська школа; *теорія облікового забезпечення менеджменту корпорацій*); Бруханський Р. Ф.

(тернопільська школа; *теорія стратегічного управлінського обліку*), Бутинець Ф. Ф. (житомирська школа; *загальна теорія обліку, історія розвитку бухгалтерського обліку*), Василішин С. І. (*теоретичні основи облікового забезпечення у системі ризиків та загроз економічної безпеки аграрних підприємств*); Герасимович А. М. (київська школа; *теорія обліку витрат на виробництво у підприємствах з переробки плодів та овочів*), Герасимович І. А. (київська школа; *теорія бухгалтерського інжинірингу в управління бізнес-процесами у підприємстві*), Гоголь Т. А. (чернігівська; *теорія обліку в підприємствах малого бізнесу*); Голов С. Ф. (*теорія бухгалтерського обліку в Україні у контексті міжнародних тенденцій гармонізації фінансової звітності та сучасних потреб управління бізнесом*), Гуцаленко Л. В. (київська школа; *теорія адаптивної системи обліку результатів діяльності сільськогосподарських підприємств*), Дерій В. А. (тернопільська школа; *теорія обліку витрат та доходів у підприємстві*); Дубініна М. В. (миколаївська школа; *теорія обліку і звітності* у *сільському господарстві*), Євдокимов В. В. (житомирська школа; *адаптивна модель інтегрованої системи бухгалтерського обліку*); Жук В. М. (київська школа; *інституційний аспект теорії бухгалтерського обліку, теорія оцінки воєнних збитків для підприємств агробізнесу*), Задорожний З.-М. В. (тернопільська школа; *теорія управлінського обліку в будівництві*), Кащена Н. Б. (харківська школа; *теорія обліку в системі управління економічною активністю підприємств торгівлі*), Кірейцев Г. Г. (київська школа; *функції обліку в механізмі управління сільськогосподарським виробництвом*); Крупка Я. Д. (тернопільська школа; *теорія обліку інвестицій та інновацій*), Куцик П. О. (львівська школа; *інтегровані системи обліку і звітності в корпоративному управлінні*), Легенчук С. Ф. (житомирська школа; *теорія бухгалтерського обліку в умовах постіндустріальної економіки*), Лоханова Н. О. (одеська школа; *інституціональна теорія облік у системі управління економічною стійкістю підприємств*), Левицька С. О. (рівненська школа; *теорія обліку діяльності непідприємницьких організацій*), Малюга Н. М. (житомирська школа; *розвиток теорії бухгалтерського обліку в Україні*), Муравський В. В. (тернопільська школа; *теоретичні основи комп'ютерно-комунікаційної форми обліку*), Осмятченко В. О. (київська школа; *теорія*

бухгалтерського обліку в умовах застосування інформаційних технологій); Петрук О. М. (житомирська школа; *гармонізації національних систем бухгалтерського обліку*); Плаксієнко В. Я. (полтавська школа; *наукові теорії бухгалтерського обліку*), Правдюк Н. Л. (вінницька школа; *теорія фінансового обліку в агропромисловому виробництві*), Пушкар М. С. (тернопільська школа; *тенденції та закономірності розвитку бухгалтерського обліку в Україні*), Реслер М. В. (закарпатська школа; *теорія обліку витрат та доходів операційної діяльності*), Садовська І. Б. (волинська школа; *інституціонально-інжинірингові аспекти теорії управлінського обліку в сільському господарстві*), Семанюк В. З. (тернопільська школа; *інформаційна теорія обліку в постіндустріальному суспільстві*), Семенишена Н. В. (хмельницька школа; *комунікативна та інформаційно-аналітична функції бухгалтерської звітності*), Хомин П. Я. (тернопільська школа; *теоретичні основи формування звітності в підсистемах фінансового, управлінського й податкового обліку*), Хорунжак Н. М. (тернопільська школа; *теорія обліку в бюджетних установах*), Фоміна О. В. (київська школа; *теорія управлінського обліку в торгівлі*), Чижевська Л. В. (житомирська школа; *теоретичні засади бухгалтерського обліку як професійної діяльності*), Швець В. Є. (львівська школа; *обліково-аналітичні системи суб'єктів господарювання*), Швець В. Г. (львівська школа; *загальна теорія обліку*), Шевчук В. О. (київська школа; *фізіократична теорія бухгалтерського обліку*), Шигун М. М. (київська школа; *моделювання систем бухгалтерського обліку*).

В теорії бухгалтерського (фінансового) обліку і фінансової звітності в Україні існує низка актуальних проблем:

- проблема відсутності спільно вироблених поглядів українських науковців з низки важливих питань теорії і практики бухгалтерського (фінансового) обліку та фінансової звітності, а саме: їхньої місії в економічній діяльності суб'єктів підприємництва; предмету, методу і прийомів та способів (методів) бухгалтерського (фінансового) обліку і фінансової звітності; обліку та контролю за активами, зобов'язаннями і капіталом в умовах повномасштабної війни; доступності, повноти, структури, достовірності та вчасності підготовки і подання форм обліково-звітної інформації. В Україні функціонує, за нашими

приблизними оцінками, понад 50 облікових наукових шкіл на різних рівнях та стадіях їхньої організації й управління. Найвідомішими з них є київська, тернопільська, житомирська, харківська, одеська, львівська, дніпропетровська, рівненська облікові наукові школи, які, водночас, можуть поділятись на менші групи, об'єднання залежно від певних наукових уподобань, між вченими, інформаційної та матеріально-технічної бази закладу вищої освіти (науково-дослідного інституту) тощо. Між науковцями ніколи не припиняються дискусії щодо теорії обліку і звітності на сторінках фахових наукових видань, науково-практичних конференціях (нарадах, семінарах, круглих столах), засіданнях спеціалізованих вчених рад;

- проблема гармонізації бухгалтерського (фінансового) обліку і фінансової звітності в Україні з Міжнародними стандартами фінансової звітності. Тут не вистачає деталізованих інструктивних матеріалів з переходу з українських на міжнародні стандарти, недостатньо фахівців вищої кваліфікації зі знання національних та міжнародних стандартів та практичними навиками їхнього застосування, а також існують значні ризики порушення українського податкового законодавства через його складність та неузгодженість з багатьма іншими законодавчими актами України. Зауважимо, що нині, на жаль, більшість суб'єктів підприємництва в Україні не бажає публічно відкривати свою річну фінансову звітність для усіх зацікавлених сторін, у тому числі для викладачів та студентів закладів вищої освіти;

- проблема превалювання фіскальної системи України над системою оподаткування суб'єктів підприємницької діяльності. Вся система бухгалтерського (фінансового) обліку і фінансової звітності в Україні, насамперед, підпорядкована податковому обліку та податковій звітності. Вважаємо, що фіскальну систему України необхідно докорінно змінити, відмовившись від тих положень податкового законодавства, які порушують класичні принципи фіскальної політики держави і очистивши чинну систему від корумпованих працівників;

- проблема справедливого оцінювання і майбутнього відшкодування майна зруйнованого та втраченого під час обстрілів, бомбардувань, бойових дій. У розробці цієї проблеми вагомих успіхів досягла група науковців

Національного наукового центру «Інститут аграрної економіки» під керівництвом академіка НААН України, доктора економічних наук, професора Жука В. М. Серед досягнень цієї групи науковців публікація ґрунтовної наукової статті «Розвиток підприємницької екосистеми для аграрного сектору в Україні під час війни» [1];

- проблема поліпшення матеріально-технічного, фінансового і кадрового забезпечення цифровізації бухгалтерського (фінансового) обліку і фінансової звітності в Україні. Багато суб'єктів підприємництва мають використовують застарілі засоби обчислювальної техніки та інтернет мережі, не мають достатньо фінансових ресурсів для оплати новітнього програмного забезпечення цифровізації, брає грамотних фахівців у сфері ІТ.

Список використаних джерел

1. Пугачов М. І., Шпикуляк О., Жук В. М., Бездушна Ю. С., Ксенофонтова К. Ю. Розвиток підприємницької екосистеми аграрного сектору України в умовах впливу воєнного часу. *Економіка АПК*. Том 31. № 5. 2024. С. 59-75. doi: 10.32317/ekon.apk/5.2024.59

ДУЖАК Владислав, здобувач вищої освіти ОС «Доктор філософії»
спеціальності С1 «Економіка та міжнародні економічні відносини»
ЗАХОДИМ Марина, доктор економічних наук, доцент
Заклад вищої освіти «Подільський державний університет»
м. Кам'янець-Подільський, Україна

ВИКОРИСТАННЯ МІЖНАРОДНИХ СТАНДАРТІВ БУХГАЛТЕРСЬКОГО ОБЛІКУ НА ПІДПРИЄМСТВАХ МОЛОЧНОГО СКОТАРСТВА В УКРАЇНІ

Ключові слова: молочне скотарство, МСФЗ (IFRS), МСБО (IAS).

Галузь тваринництва протягом усієї історії відіграє важливу роль в національній економіці будь-якої країни, оскільки вона забезпечує харчову та продовольчу безпеку населення, вносить свою частку в зростання економіки та суттєво впливає на використання природних ресурсів. Після здобуття Україною незалежності та впровадження ринкових механізмів в економічних відносинах галузь почала зменшувати показники своєї діяльності та протягом тривалого періоду перебувала у занепадаючому стані [1, с. 35]. Цьому сприяла низька кількість конкурентоздатних переробних потужностей, відсутність цілеспрямованої політики уряду та брак кредитів з низькою процентною ставкою [2, с. 52].

Ця ситуація також спостерігалася і в молочному скотарстві. Суттєвим чинником негативного впливу в останні роки стала російсько-українська війна. Якщо порівнювати популяцію великої рогатої худоби у 2021 та у 2025 році то можна легко помітити негативну динаміку. Загалом чисельність ВРХ станом на 1 січня 2022 року становила 2 663 тис. голів, в т.ч. корів 1 555 тис. голів. Станом на початок 2025 року чисельність популяції знизилася до 2 002 тис. голів ВРХ загалом та 1 155 тис. голів корів (рис 1). Тобто відбулося скорочення на 25% та 26% відповідно. Дане скорочення поголів'я в Україні є не просто статистичним фактом, а серйозним індикатором кризи інвестиційної привабливості та рентабельності молочної галузі. Цей процес не є ситуативним і спричиним лише повномасштабною війною, це довготривала ситуація, яка знижує виробничий потенціал країни.

У зв'язку з цим необхідно вживати заходів, які будуть сприяти підтримці та розвитку молочної галузі. Одним із факторів, який допоможе стабілізувати ситуацію є ширше впровадження прозорих та більш точних інструментів фінансового контролю та управління, а саме Міжнародних стандартів фінансової звітності (IFRS), адже зараз їх використовують здебільшого великі підприємства.

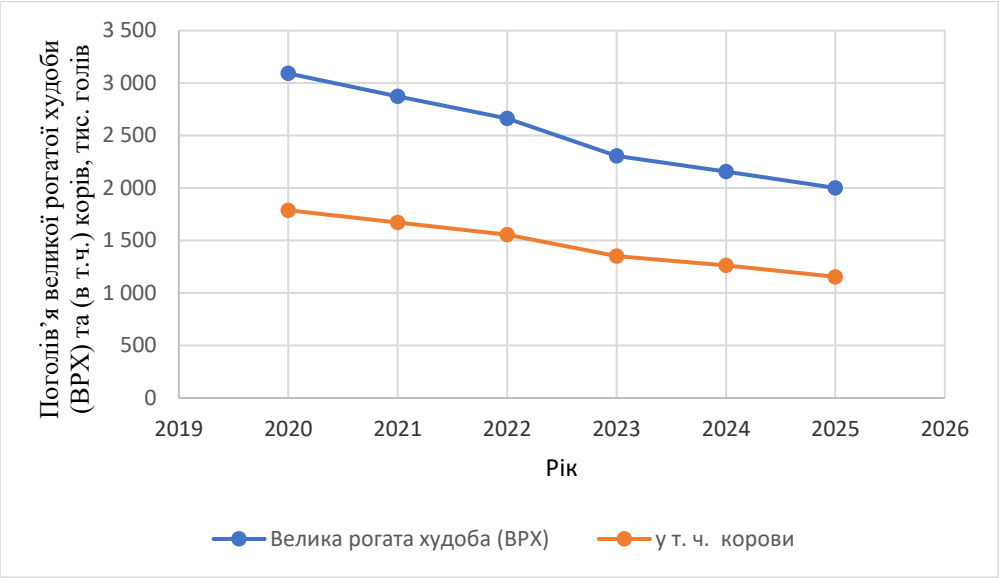

Рис. 1. Поголів'я великої рогатої худоби (ВРХ) та (в т.ч.) корів станом на 1 січня, тис. голів [3]

Основний стандарт, який регулює облік у сільському господарстві це IAS 41 (МСБО 41 «Сільське господарство»). Згідно з ним, біологічні активи оцінюються та визнаються за справедливою вартістю з вирахуванням потенційних витрат на продаж. Часто у молочному скотарстві розрахувати справедливу вартість проблематично, оскільки ціна на худобу може відрізнятися залежно від віку, регіону, поточного стану конкретної тварини та породи. У таких випадках допускається оцінка за собівартістю з вирахуванням витрат на годівлю, догляд, амортизацію, що обслуговує процес виробництва та ветеринарне забезпечення.

Для молочного скотарства важливим етапом є класифікація активів, адже виробничий процес є циклічним, а активи постійно змінюють свій стан. Можливим поділом біологічних активів є класифікація на зрілі та незрілі, або ж на плідні та споживацькі. Наприклад: молодняк (актив на стадії росту, який ще не досяг продуктивного віку), дійні корови (продуктивний біологічний актив,

який приносить дохід) а також вибракування та племінна худоба. Дане групування опирається на вимоги IAS 41, де зазначено про необхідність групувати за подібними характеристиками, наприклад за віком, функціональним призначенням чи видом.

Схожим чином відбувається визнання молока, як сільськогосподарської продукції за справедливою вартістю на момент доїння, з вирахуванням витрат на його продаж. Тобто, воно визнається продукцією, коли перестає бути частиною біологічного активу і стає готовим для майбутньої переробки, або реалізації [4].

Ширше використання IFRS потенційно дозволить підвищити рівень інвестиційної привабливості для вітчизняних та іноземних інвесторів. Використання єдиних стандартів оцінки ризиків та фінансового стану дозволить швидше залучити іноземний капітал. Також, забезпечить фінансову прозорість, адже зникне потреба переоцінки в інших системах обліку.

МСФЗ встановлює чіткі вимоги до деталізації витрат та обґрунтування оцінок (наприклад оцінку справедливої вартості). Завдяки цьому покращиться надійність системи управлінського обліку. Це дозволить точніше визначати маржинальність виробництва та собівартість молочної продукції, що призведе до кращого прогнозування руху грошових коштів.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ:

1. Misiuk M., Zakhodym M. Development of the milk market in the context of ensuring the country's food security. Ekonomika APK. 2021. Vol. 1. P. 34-43. DOI: 10.32317/2221-1055.202101034

2. Стаднік Л. І., Стаднік В. Л. Бухгалтерський облік біологічних перетворень та калькулювання продукції молочного скотарства. Наукові праці Полтавської державної аграрної академії. 2016. № 1 (12). С. 52–58.

3. Державна служба статистики України. URL: https://www.ukrstat.gov.ua/

4. Міжнародний стандарт бухгалтерського обліку 41. URL: https://mof.gov.ua/storage/files/IAS-41_ukr_2016.pdf

ЗАБОЛОТНИЙ Вячеслав, к. е. н., доцент
Білоцерківський національний аграрний університет
ГАВРИК Олеся, к. е. н., доцент
Білоцерківський національний аграрний університет
м. Біла Церква, Україна

ОСОБЛИВОСТІ ОБЛІКУ ТА КОНТРОЛЮ СПЛАТИ ПОДАТКІВ ФЕРМЕРСЬКИМИ ГОСПОДАРСТВАМИ В ПЕРІОД ВІЙНИ.

В умовах воєнного стану функціонування аграрного сектору України супроводжується зростанням податкових ризиків та ускладненням механізмів їх адміністрування. Для фермерських господарств це означає необхідність постійної адаптації до змін у податковому законодавстві, порушення логістичних ланцюгів, втрати майна, скорочення доходів і нестачі обігових коштів. У таких умовах формування гнучкої системи податкового обліку набуває вирішального значення, адже вона забезпечує оперативність формування інформації для управління податковими платежами та збереження фінансової стійкості підприємства [1].

Специфіка податкового обліку фермерських господарств у період війни проявляється у широкому використанні спрощених режимів оподаткування - зокрема, єдиного податку третьої групи, спеціальних режимів для аграрного виробництва та пільгових ставок ПДВ для окремих категорій продукції. Ці механізми покликані підтримати платоспроможність малих і середніх виробників, проте постійні зміни податкових норм та тимчасових постанов ускладнюють стабільне планування фінансових потоків і вимагають регулярного коригування облікової політики підприємств [2].

У сучасних умовах воєнної економіки особливого значення набуває підвищення прозорості, достовірності та контрольованості податкової інформації у діяльності фермерських господарств. Система внутрішнього контролю виступає ключовим елементом забезпечення фінансової дисципліни, що дозволяє не лише запобігати порушенням податкового законодавства, а й формувати довіру до суб’єктів господарювання з боку державних органів, партнерів і кредиторів. Ефективний внутрішній контроль сприяє своєчасному

виявленню помилок у визначенні бази оподаткування, правильному нарахуванню податків, зборів та обов'язкових платежів, а також гарантує дотримання принципу справедливості оподаткування в умовах воєнних і післявоєнних викликів [3].

У системі сільськогосподарських підприємств і фермерських господарств контроль за правильністю відображення земельних ресурсів, орендних платежів, витрат на виробництво, доходів від реалізації продукції та грантових надходжень набуває особливої актуальності. Через воєнні дії зростає ризик втрати частини документів, ускладнюється фізичний доступ до земельних ділянок і виробничих потужностей, що підвищує ймовірність неточностей у податковій звітності. У зв'язку з цим важливим стає впровадження аналітичного обліку з підвищеним рівнем деталізації**,** який дозволяє відслідковувати кожен вид доходу, витрат і зобов'язань, пов'язаний із господарською діяльністю.

Важливим напрямом удосконалення системи контролю є регламентація процедур перевірки первинних документів**.** Зокрема, необхідно запроваджувати стандартизовані форми внутрішніх актів, електронну реєстрацію документів, контроль достовірності контрагентів і відповідності господарських операцій реальному змісту. Це дозволяє не лише запобігти помилкам і зловживанням, але й створює доказову базу у разі перевірок податкових органів або аудиторських процедур.

Особливу роль відіграє підвищення рівня прозорості фінансових операцій**,** що досягається завдяки застосуванню принципів належного корпоративного управління, чіткому розподілу обов'язків між обліковими працівниками, використанню цифрових платформ для податкового адміністрування. Такий підхід забезпечує не лише оперативне виявлення порушень, а й сприяє формуванню культури податкової доброчесності серед фермерів і працівників бухгалтерських служб.

Посилення взаємодії між фермерськими господарствами та фіскальними органами є важливим чинником формування прозорого податкового середовища та підвищення довіри між державою і бізнесом. У воєнний період, коли економіка стикається з високим рівнем невизначеності, нестачею ресурсів і порушенням традиційних механізмів адміністрування податків,

взаєморозуміння між платниками податків і контролюючими органами набуває стратегічного значення. Йдеться не лише про обмін інформацією, але й про партнерський формат взаємодії, що передбачає консультативну підтримку, спільну розробку механізмів відстрочення чи реструктуризації податкових зобов'язань, а також створення сприятливих умов для відновлення діяльності фермерських господарств після бойових дій.

Впровадження ризик-орієнтованого підходу до податкового контролю дозволяє оптимізувати навантаження як на фіскальні органи, так і на платників податків. Замість суцільних перевірок акцент робиться на ідентифікації підприємств із підвищеним ризиком ухилення від оподаткування або неправильного ведення обліку. Для цього використовуються аналітичні показники - динаміка сплати податків, відхилення у звітності, нетипові господарські операції. Такий підхід сприяє зниженню адміністративного тиску на сумлінних платників і водночас підвищує ефективність виявлення податкових порушень.

Створення єдиних аналітичних баз даних про податкову дисципліну сільськогосподарських виробників відкриває нові можливості для державного прогнозування податкових надходжень, оцінювання фінансової спроможності територіальних громад та визначення пріоритетних напрямів державної підтримки. Об'єднання інформації з податкових, земельних і фінансових реєстрів дає змогу фіскальним органам ефективніше аналізувати податкову поведінку підприємств і запобігати зловживанням, а фермерам - швидше отримувати податкові роз'яснення, відшкодування та пільги.

У перспективі такий підхід формує нову модель податкової взаємодії**,** засновану на відкритості, прогнозованості й партнерстві. Це сприяє підвищенню ефективності державної податкової політики, забезпеченню стабільності податкових надходжень і зміцненню фінансової спроможності місцевих бюджетів. Для аграрного сектору, який є стратегічним для національної економіки, це означає створення фундаменту для довгострокової стійкості, розвитку фінансової автономії фермерських господарств та формування позитивного іміджу відповідального платника податків на міжнародному рівні (Савчук, 2023).

Список використаних джерел

1. Грицишен Д. О., Юхименко-Назарук І. А., Абрамова І. В. Я., Ісламлі Д. Еволюційний аспект розвитку податкових систем та податкового обліку. *Економіка, управління та адміністрування.* 2025. № 1 (111). С. 3–13.

2. Гайдучок Т., Вітер С., Гданська Ю. Обліково-інформаційне забезпечення механізму управління фінансовими результатами підприємств в умовах євроінтеграційних процесів. *Молодий вчений.* 2024. № 5 (129). С. 116–122.

3. Шалімова Н. С., Магопець О. А., Шалімов В. В. Виклики податковій системі в умовах війни та напрями її реформування з урахуванням європейських тенденцій. *Центральноукраїнський науковий вісник. Економічні науки: наук. зб.* 2024. Вип. 12 (45). С. 274–285.

ІЩЕНКО Яна, канд. екон. наук, доцент
Вінницький національний аграрний університет
м. Вінниця, Україна

ОБЛІК БІОЛОГІЧНИХ АКТИВІВ ОРГАНІЧНОГО ВИРОБНИЦТВА: ПРОБЛЕМИ ТА КОНЦЕПТИ

Втрата біорізноманіття та деградація екосистем розглядаються як ключові глобальні загрози, із якими людство зіткнеться у найближчі десятиліття. Суттєвими чинниками, що спричиняють ці процеси, є інтенсивне використання хімічних добрив та гербіцидів та пестицидів у сільському господарстві [4]. Розвиток органічного виробництва в Україні та світі якраз є проявом суспільного усвідомлення відповідальності за екологічну безпеку, збереження родючості ґрунтів, підтримання стабільності біосистем і збереження біорізноманіття.

Основою органічного сільськогосподарського виробництва є біологічні активи (рослини і тварини) вирощені відповідно до вимог чинного законодавства України та стандартів Європейського Союзу у сфері органічного виробництва.

Наразі методика обліку об’єктів органічного виробництва потребує вдосконалення в напрямку розроблення єдиних підходів до визнання, оцінки та відображення в обліку біологічних активів, земельних ресурсів і продукції, вирощеної за органічними стандартами, з урахуванням їх екологічної, економічної та соціальної цінності. Нестача повної та достовірної облікової інформації позбавляє стейкхолдерів ефективних інструментів для управління, розроблення програм розвитку, формування стратегій підтримки органічного сектору, а також здійснення наукового моніторингу його впливу.

На сучасному етапі оцінка активів органічного виробництва (землі, біологічних активів) у фінансовій звітності підприємств не відображає їхньої реальної вартості. Українські науковці, зокрема В.М. Жук, Г.Г. Кірейцев, Н.М. Малюга та інші, наголошують на необхідності розроблення окремого підходу до обліку водних, земельних і біологічних активів. Вони обґрунтовують, що землі сільськогосподарського призначення слід розглядати як специфічний біологічний актив, виходячи з їхньої природно-економічної сутності. Використання традиційних методик оцінки, застосовуваних до основних засобів,

не дозволяє адекватно відобразити реальну вартість цього стратегічного ресурсу, що призводить до економічних і екологічних втрат. Особливо це стосується органічного землеробства, де цінність землі та біологічних активів об'єктивно є значно вищою, ніж у межах традиційних систем господарювання.

Ключовою ознакою, яка визначає належність майна до біологічних активів, є біологічні перетворення (природні біологічні процеси), що з ними відбуваються. В результаті біологічних перетворень та впливу господарюючого суб'єкта в процесі провадження сільськогосподарської діяльності отримуються сільськогосподарська продукція і додаткові біологічні активи. Земля виступає базовим елементом цієї системи, основним фактором виробництва, складовою національного багатства та природного капіталу України. Проте в більшості випадків цей ресурс виключений із економічного обороту підприємств, а його реальна вартість не відображається у структурі їхнього майна. Навіть у разі набуття землі у власність її оцінка проводиться за правилами, встановленими для основних засобів, що не враховують її унікальних властивостей як складової агроекосистеми, ресурсу без строку використання, який не зношується, та активу, в якому постійно відбуваються біологічні процеси, що визначають його родючість. Таким чином, землі сільськогосподарського призначення мають більше спільного з довгостроковими біологічними активами, ніж із традиційними основними засобами. Г.Г. Кірейцев обґрунтовував, що земля є головним біологічним середовищем і біологічним активом, підкреслюючи, що застосування до неї стандартних методів визнання і оцінки призводить до знецінення цього ресурсу та формує хибне ставлення до нього як до звичайного засобу праці [2].

Виходячи з цього, земельні ресурси сільськогосподарського призначення доцільно розглядати як біологічні активи, що відповідають критеріям визнання за своєю природно-економічною сутністю. Особливо це актуально для земель, залучених до органічного виробництва.

Органічне виробництво як комплексна система господарювання знижує антропогенне навантаження на екосистему, сприяє раціональному використанню природного капіталу, збереженню навколишнього середовища та формуванню стійких агровиробничих структур. Проте позитивний екологічний ефект цієї діяльності не враховується традиційними методами бухгалтерського

обліку. Відповідно до облікових стандартів, однією з умов визнання активу є здатність генерувати майбутні економічні вигоди. Водночас біологічні активи органічного виробництва формують не лише економічні, а й екологічні та соціальні вигоди, які не підлягають кількісній оцінці й не відображаються у фінансовій звітності. Ідеться, зокрема, про вигоди від запобігання екологічним втратам, збереження навколишнього середовища та підтримання його здатності до самовідновлення.

Таким чином, результати дослідження свідчать, що чинне визначення поняття «біологічний актив», порядок його визнання, склад і методика оцінки не відображають природно-економічної сутності цих об'єктів в умовах органічного виробництва. Це зумовлює виникнення низки негативних економічних, екологічних та соціальних наслідків.

У зв'язку з цим обґрунтовано потребу у стандартизації бухгалтерського обліку органічного виробництва. На державному рівні доцільно розробити та затвердити окремий національний стандарт бухгалтерського обліку «Органічне виробництво». У межах такого стандарту необхідно визначити базові терміни, умови визнання біологічних активів, а також методичні підходи до їх оцінки й обліку. Відповідні пропозиції наведено в таблиці 1.

Таблиця 1

Основні теоретичні дефініції щодо обліку біологічних активів органічного виробництва

Дефініція	Характеристика
Біологічні активи органічного виробництва	Сукупність біологічних елементів агроекосистеми (земля, рослини, тварини), які контролюються оператором органічного виробництва і в процесі біологічних перетворень здатні давати готову сільськогосподарську продукцію та/або додаткові біологічні активи, що відповідають принципам та вимогам органічного виробництва
Визнання біологічних активів органічного виробництва	Визнається, якщо: - оператор органічного виробництва контролює їх у результаті минулих подій; - їх біологічні перетворення відбуваються із застосуванням технологій, що відповідають вимогам законодавства в сфері органічного виробництва; - існує ймовірність отримання у майбутньому економічних та інших вигод, пов'язаних з їх використанням; - їх вартість може бути достовірно визначена

Джерело: авторська розробка

Запропоновані теоретичні дефініції обліку біологічних активів органічного виробництва мають стати початком формування комплексної облікової системи для інформаційного забезпечення управління процесами органічного виробництва на всіх його рівнях.

КАРП'ЮК Марина, здобувачка вищої освіти ОС «Магістр»,
Спеціальності 071 «Облік і оподаткування»
БОРКОВСЬКА Валентина, канд. екон. наук, доцент
доцент кафедри обліку, оподаткування
та технологій електронного бізнесу
Заклад вищої освіти «Подільський державний університет»
м. Кам'янець-Подільський, Україна

ОСОБЛИВОСТІ ОБЛІКУ РЕМОНТІВ І МОДЕРНІЗАЦІЙ МАШИННО-ТРАНСПОРТНОГО ПАРКУ: КРИТЕРІЇ КАПІТАЛІЗАЦІЇ ТА ВИЗНАННЯ ВИТРАТ ПЕРІОДУ

Машинно-транспортний парк аграрно-промислових підприємств є одним із ключових факторів продуктивності, що визначає своєчасність і якість виконання технологічних операцій. Висока капіталомісткість активів, сезонність навантаження та нерівномірність ремонтних потоків формують суттєвий вплив витрат на фінансові результати і собівартість. За таких умов обґрунтоване розмежування ремонтів і модернізацій між капіталізацією та витратами періоду набуває принципового значення для забезпечення достовірності облікових оцінок, порівнюваності звітності та прийняття управлінських рішень.

Метою дослідження є узагальнення нормативних засад і практичних підходів до віднесення витрат на ремонти та модернізації МТП на капітальні інвестиції або на витрати періоду, а також розроблення інструментарію для застосування компонентного підходу в аграрно-промисловому секторі.

Сучасні правила вітчизняної практики обліку МТП визначаються П(С)БО 7 «Основні засоби», відповідно до якого витрати на підтримання об'єкта у робочому стані відносяться на витрати періоду, тоді як поліпшення, що приводять до зростання майбутніх економічних вигід, капіталізуються у первісну (переоцінену) вартість. Підходи МСФЗ, передусім IAS 16 «Property, Plant and Equipment», конкретизують ці положення через визнання активу — за очікуваними майбутніми вигодами та надійним вимірюванням та компонентний підхід — відокремлення значущих частин об'єкта з різними строками корисного використання та амортизацією.

За результатами проведеного дослідження запропоновано провести порівняльний аналіз вимог П(С)БО та МСФЗ, провести систематизацію практик підприємств аграрно-промислового сектору щодо класифікації робіт з МТП і типізації господарських ситуацій. Це дало можливість виокремити наступні інструменти, а саме: матрицю прийняття рішень і дерево логіки, які покликані підвищити об'єктивність облікових суджень у межах підприємства.

Таким чином, для цілей забезпечення оперативного обліку МТП запропоновано провести наступну класифікацію робіт:

• Поточне технічне обслуговування (ТО): підтримання працездатності без зміни функціоналу (заміна мастил і фільтрів, регулювання, сезонна підготовка). Облік: витрати періоду;

• Ремонт (відновлення без зміни функціоналу): усунення зносу/несправностей із заміною на аналогічні вузли. Облік: переважно витрати періоду; виняток — заміна значущого компонента з подовженням ресурсу або зниженням експлуатаційних витрат (компонентна капіталізація);

• Модернізація/поліпшення: встановлення нових вузлів/технологій, що підвищують продуктивність/енергоефективність або розширюють функції (GPS-навігація, точне землеробство, ретрофіт паливних систем, апгрейд гідравліки). Облік: капіталізація.

З метою прийняття своєчасних управлінських рішень запропоновані наступні критерії розмежування на основі ключових параметрів зміни якості активів, за якими витрати підлягають капіталізації (таблиця 1).

Таблиця 1

Критерії капіталізації витрат МТП

Критерій	Витрати періоду	Капіталізація
Економічні вигоди	Відсутність зростання вигід	Зростання вигід (продуктивність, економія ПММ, нові функції)
Строк корисного використання	Без суттєвого подовження	Подовження строку або заміна значущого компонента
Суттєвість	Нижче порогу суттєвості	Перевищує поріг суттєвості (1–3% і більше)
Характер робіт	ТО/дрібний ремонт	Модернізація/ретрофіт/капремонт зі зміною характеристик
Документування	Акт, накладні	Проєкт/ТЗ, кошторис, акт введення, оновлення інв. картки

Для тракторів, комбайнів, навантажувачів доцільно виділяти компоненти: двигун, трансмісія, гідросистема, електроніка/навігація, ходова, кабіна тощо. Це дає змогу розподілити вартість між складниками з різними строками служби, а при замінах — визнавати новий компонент і списувати замінений; методи амортизації коригуються відповідно до моделі споживання вигід. Капітальний ремонт двигуна без зміни характеристик, за умови, що відсутні нові вигоди слід трактувати, як витрати періоду. Разом з тим, при фактичній заміні двигуна з доведеним подовженням ресурсу, витрати доцільно списувати на капіталізацію. Аналогічно при встановленні GPS-системи точного водіння, датчиків урожайності, що призводить до економія ПММ, зменшення перекриттів і підвищення точності, витрати слід вважати капіталізацією тощо.

Загалом, після модернізації чи заміни компонента необхідний перегляд строку корисного використання, ліквідаційної вартості і, за потреби, методу амортизації; перегляд здійснюється проспективно, впливаючи на витрати майбутніх періодів.

За результатами дослідження рекомендовано впроваджувати сезонно-згладжений бюджет ТО/ремонтів, за потреби — резерв на ремонти; KPI: витрати на 1 мотогодину/га, рівень простоїв через відмови, частка планово-попереджувальних робіт у загальних витратах, економія ПММ від цифрових рішень тощо.

На нашу думку, запропоновані критерії і компонентний підхід забезпечать відповідність стандартам і управлінську корисність інформації. Капіталізація поліпшень без належного обґрунтування спотворює прибуток поточного періоду, тоді як надмірне списання на витрати — недооцінює активи. Практична реалізація потребує координації виробничих підрозділів і бухгалтерської служби, стандартизації первинних документів та навчання персоналу.

— Розмежування між ремонтами та модернізаціями має ґрунтуватися на економічних вигодах, подовженні строку та суттєвості витрат, закріплених в обліковій політиці.

— Компонентний підхід є доцільним для МТП і забезпечує коректне відображення замін значущих вузлів та обґрунтоване нарахування амортизації.

— Належне документальне забезпечення, перегляд оцінок і релевантні KPI сприяють зниженню собівартості та підвищенню прозорості управління МТП.

Список використаних джерел

1. Податковий кодекс України: Закон України від 02.12.2010 № 2755-VI. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2755-17 (дата звернення: 14.11.2025).

2. International Federation of Accountants. Handbook of International Quality Management, Auditing, Review and Other Assurance, and Related Services Pronouncements. IFAC, 2023. URL: https://www.ifac.org (дата звернення: 14.11.2025).

3. Акімова Н. С., Говоруха О. О., Кирильєва Л. О., Євлаш Т. О. Бухгалтерський облік : навч. посіб. Харків : ХДУХТ, 2019. 182 с

4. Волотковська Ю. Оформлення товарно-транспортної накладної. *Збірник первинних документів: практичне керівництво «Бібліотека баланс».* 2015. № 16. С. 35 – 39.

5. Даньків Й. Я., Остап'юк М. Я. Особливості діяльності автотранспортних підприємств та їх вплив на організацію обліку витрат і формування собівартості автотранспортних перевезень. *Науковий вісник Мукачівського державного університету. Серія «Економіка»*. 2014. Вип. №1. С. 133-139.

КВИЧ Михайло, здобувач ОС «Магістр»
спеціальності 071 «Облік і оподаткування»
Науковий керівник:
ЦВІГУН Інна, докт. екон .наук., професор
в.о. завідувача кафедри обліку, оподаткування
та технологій електронного бізнесу
Заклад вищої освіти «Подільський державний університет»,
м. Кам'янець-Подільський, Україна

АНАЛІЗ СТРУКТУРИ ТА ФУНКЦІЙ БУХГАЛТЕРСЬКОГО БАЛАНСУ

Бухгалтерський баланс є фундаментальною формою фінансової звітності, що узагальнює інформацію про активи, зобов'язання та власний капітал підприємства на певну дату. Він відіграє ключову роль у забезпеченні прозорості фінансової інформації та підґрунтя для прийняття управлінських рішень. Структура та правила складання балансу регламентовані Законом України «Про бухгалтерський облік та фінансову звітність» [1] та НП(С)БО 1 «Загальні вимоги до фінансової звітності» [2], які забезпечують єдність підходів до формування фінансової інформації.

Баланс ґрунтується на принципі подвійності обліку, що передбачає рівність:

Активи = Власний капітал + Зобов'язання.

Така структура забезпечує збалансоване відображення ресурсів підприємства та джерел їх формування, що підвищує достовірність та зіставність фінансової інформації [3; 6]. Згідно з МСБО 1 «Подання фінансової звітності», баланс є звітом про фінансовий стан, який повинен давати «правдиве та справедливе уявлення» про діяльність підприємства [7].

Структура балансу поділяється на актив і пасив, що забезпечує двостороннє відображення економічних процесів. Поділ активів на оборотні та необоротні відповідає принципу ліквідності, тоді як поділ зобов'язань — принципу строковості.

2.1. Актив балансу

Актив включає ресурси, контрольовані підприємством у результаті минулих подій, які здатні приносити економічні вигоди [7].

- Необоротні активи: основні засоби, нематеріальні активи, інвестиційна нерухомість, довгострокові інвестиції. Вони забезпечують виробничий потенціал у довгостроковій перспективі [4].
- Оборотні активи: запаси, дебіторська заборгованість, грошові кошти, короткострокові фінансові інвестиції. Вони характеризують поточну ліквідність підприємства [3].

2.2. Пасив балансу

Пасив характеризує джерела формування активів:

- Власний капітал: статутний, додатковий, резервний капітал, нерозподілений прибуток. Це частка активів, що належить власникам підприємства [4].
- Зобов'язання: короткострокові та довгострокові борги, кредиторська заборгованість, забезпечення. Вони відображають боргові джерела фінансування [5].

Таблиця 1

Узагальнена структура бухгалтерського балансу відповідно до НП(С)БО 1

Розділ	**Підрозділ / стаття**	**Економічний зміст**
Актив	Необоротні активи	Основні засоби, нематеріальні активи, інвестиційна нерухомість, довгострокові інвестиції
	Оборотні активи	Запаси, дебіторська заборгованість, грошові кошти, короткострокові фінансові інвестиції
Пасив	Власний капітал	Статутний, додатковий, резервний капітал, нерозподілений прибуток
	Довгострокові зобов'язання	Довгострокові кредити, позики, відстрочені податкові зобов'язання
	Поточні зобов'язання	Кредиторська заборгованість, короткострокові кредити, забезпечення

Джерело: узагальнено на основі [2].

Функції бухгалтерського балансу формують його практичну цінність і визначають можливості його використання у фінансовому аналізі та управлінні.

Бухгалтерський баланс є основою глибокого фінансового аналізу підприємства. На його базі визначають:

- рівень фінансової стійкості та автономії;
- структуру капіталу та його оптимальність;

- здатність підприємства забезпечувати виконання своїх поточних і довгострокових зобов’язань;
- ефективність управління дебіторською та кредиторською заборгованістю;
- забезпеченість власними оборотними засобами;
- інвестиційний та інноваційний потенціал.

Таблиця 2

Основні функції бухгалтерського балансу та їх зміст

Функція	Зміст	Розширена характеристика
Інформаційна	Забезпечує користувачів достовірними даними про фінансовий стан	Формує цілісне уявлення про ресурси підприємства та джерела їх фінансування; забезпечує інвесторів і кредиторів інформацією для прийняття рішень [6].
Аналітична	Є базою для економічного аналізу	На основі балансу оцінюють ліквідність, платоспроможність, фінансову стійкість і ділову активність; проводять вертикальний і горизонтальний аналіз [4].
Контрольна	Дозволяє контролювати збереження активів і виконання зобов’язань	Сприяє виявленню відхилень у структурі капіталу та ресурсів, аналізу дотримання фінансової дисципліни [3].
Оціночна	Дає змогу оцінити фінансовий потенціал підприємства	Відображає можливості підприємства щодо фінансування діяльності, його інвестиційний потенціал і ризики [1].
Прогнозна	Є основою для моделювання майбутніх фінансових станів	Використовується для стратегічного планування, перспективного аналізу та оцінки впливу управлінських рішень [5].
Правова	Виконує юридично-доказову функцію	Є офіційним документом, що використовується у перевірках, аудиті, податкових та судових процедурах, підтверджує наявність активів і боргів [1;7].

У поєднанні зі звітом про фінансові результати та звітом про рух грошових коштів баланс формує комплексну інформаційну основу для стратегічного та оперативного управління [6].

Бухгалтерський баланс є важливим інструментом узагальнення фінансової інформації підприємства та виконує низку ключових функцій — інформаційну, контрольну, аналітичну, прогнозну, оціночну та правову. Його структура відповідає логіці поділу ресурсів і джерел їх фінансування, що забезпечує можливість формувати обґрунтовані управлінські рішення. Завдяки своїй

універсальності баланс залишається основою фінансової діагностики та стратегічного планування діяльності підприємства.

Список використаних джерел

1. Закон України «Про бухгалтерський облік та фінансову звітність в Україні» від 16.07.1999 № 996-XIV. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/996-14 (дата звернення: 1.11.2025).
2. Національне положення (стандарт) бухгалтерського обліку 1 «Загальні вимоги до фінансової звітності». URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0336-13 (дата звернення: 1.11.2025).
3. Бутинець Ф. Ф. Бухгалтерський фінансовий облік : підручник. Житомир : Рута, 2021. 912 с.
4. Грабова Н. М., Костирко Л. А., Білик М. Д. Бухгалтерський облік : навч. посіб. Київ : Центр учбової літератури, 2020. 472 с.
5. Палій В. Ф., Сопко В. В. Теорія бухгалтерського обліку : підручник. Київ : КНЕУ, 2019. 544 с.
6. Horngren C. T., Sundem G. L., Elliott J. A. Introduction to Financial Accounting. 12th ed. Pearson, 2020. 848 p.
7. International Accounting Standards Board. IAS 1 Presentation of Financial Statements. URL: https://www.ifrs.org (дата звернення: 1.11.2025).

КОВАЛЬ Нонна, канд. екон. наук, доцент,
доцент кафедри економіки, підприємництва,
торгівлі та біржової діяльності,
ФОМЕНКО Ульяна, здобувач вищої освіти ОС «бакалавр»
спеціальності 051 «Економіка»
Заклад вищої освіти «Подільський державний університет»
м. Кам'янець-Подільський, Україна

ОПТИМІЗАЦІЯ ВИТРАТ ВИРОБНИЦТВА ПРОДУКЦІЇ РОСЛИННИЦТВА

Виробництво сільськогосподарської продукції залишається одним із ключових секторів української економіки. Проте повномасштабна війна значно ускладнила становище аграрної галузі через окупацію великих територій, руйнування підприємств, зерносховищ та транспортної інфраструктури, а також мінування земель, на яких вирощується рослинницька продукція. Незважаючи на ці труднощі, аграрний сектор, особливо рослинництво, продовжує функціонувати та розвиватися. У такому контексті виникає нагальна потреба у впровадженні ефективних рішень, які дозволять аграріям підтримувати виробничі процеси та забезпечувати їхню високу продуктивність навіть за несприятливих умов. Особливо важливо застосовувати такі підходи у регіонах, де виробники сільськогосподарської продукції зустрічаються з великою кількістю негативних факторів. Одним із найбільш ефективних методів підвищення результативності виробництва є оптимізація витрат на продукцію рослинництва: раціональне використання ресурсів дозволяє підприємствам зменшити виробничі витрати та покращити собівартість продукції, що сприяє стабільності та розвитку галузі.

Кожне аграрне підприємство потребує оптимізації використання наявних ресурсів і досягнення найбільш раціонального поєднання факторів, що формують витрати, а також оптимізації їхньої структури. Виробництво сільськогосподарської продукції має здійснюватися на основі принципів економного використання ресурсів, водночас забезпечуючи собівартість, яка дозволяє підтримувати рентабельне господарювання. Тільки за умов

ефективного використання наявних ресурсів виробництво можна вважати максимально продуктивним, що дає можливість підприємству отримувати високий прибуток при мінімальних витратах у структурі собівартості продукції [1].

Витрати є одним із визначальних чинників, що впливають на рівень доходу аграрного підприємства від реалізації продукції. Тому для аграрних підприємств важливим завданням є забезпечення оптимізації витрат, що передбачає не лише зменшення загальних витрат, а й раціональне співвідношення окремих елементів їхньої структури та підвищення ефективності їх використання. Таким чином, витрати стають основою для визначення собівартості продукції та дозволяють здійснити всебічний аналіз економічного стану підприємства, виявити резерви підвищення ефективності виробництва та сприяти соціальному та економічному розвитку підприємства [2].

Розрізняють різні типи витрат, які складають собівартість кінцевої продукції. Залежно від способу включення до собівартості витрати поділяють на дві основні категорії: прямі та непрямі. Прямі витрати безпосередньо пов’язані з виробничими процесами та враховуються у собівартості продукції за їхнім призначенням, наприклад, витрати на оплату праці. Непрямі витрати відносяться до загальновиробничих і включають витрати на управління, організацію та обслуговування виробництва; вони не прив’язані до конкретного об’єкта витрат [5].

До основних витрат, що формують виробничу собівартість продукції, відносяться кілька категорій [6]. Серед них слід виділити прямі матеріальні витрати, які включають витрати на насіння та посадковий матеріал, добрива, пальне та мастильні матеріали, запасні частини для сільськогосподарської техніки та інші аналогічні ресурси. До прямого фонду оплати праці належать витрати на заробітну плату працівників, які безпосередньо задіяні у виробничому процесі. Крім того, існують інші прямі витрати, що охоплюють орендну плату за земельні паї, амортизаційні відрахування, втрати від браку продукції та подібні витрати. Також до загальновиробничих витрат відносять змінні та постійні витрати, пов’язані, наприклад, із залученням сторонніх організацій, які виконують певні виробничі або супутні функції у межах підприємства.

Таким чином, витрати на виробництво сільськогосподарської продукції є ключовим фактором при розрахунку її собівартості та визначенні потенційного прибутку підприємства. Виробництво продукції рослинництва вимагає ретельного формування та обліку витрат на кожному підприємстві, що забезпечує раціональне використання ресурсів і оптимізацію витрат виробництва.

При визначенні виробничих витрат враховуються численні чинники, серед яких природно-кліматичні умови, властивості та використання земельних ділянок, тривалість виробничого циклу тощо. Крім того, витрати підприємства можуть зростати через ліквідацію наслідків воєнних руйнувань, підвищені зарплати для працівників, які працюють у небезпечних умовах, використання спеціалізованих технологій, зокрема роботизованого обладнання для посіву і догляду за культурами, а також додаткові витрати на логістику.

Оптимізація витрат у рослинництві має на меті насамперед зменшення витрат на виробництво продукції, що дозволяє знизити її собівартість і підвищити ефективність господарювання. У межах цього процесу виділяють кілька основних напрямів: впровадження інновацій у вирощування сільськогосподарських культур, таких як комплексні мінеральні добрива та регулятори росту рослин, що підвищують врожайність і якість продукції; застосування ІТ-технологій для точного планування посівних площ, прогнозування врожайності, уникнення перевитрат матеріально-технічних ресурсів і покращення організації праці; зменшення витрат на оплату праці; скорочення витрат на утилізацію відходів із їх подальшим використанням як добрив; використання власного насіння, що дозволяє заощадити на його придбанні та транспортуванні; розробка ефективної системи управління витратами для організації процесів їхнього планування та контролю [4].

Вважаємо, що оптимізація витрат виробництва продукції рослинництва є важливим чинником розвитку аграрного виробництва в сучасних умовах. З огляду на додаткові витрати, які виникають у зв’язку зі складними зовнішніми умовами, ефективне управління витратами дозволяє підтримувати оптимальний рівень собівартості продукції, зменшувати частку витрат у загальній структурі собівартості та сприяє загальному розвитку сільськогосподарського сектору.

Перелік використаних джерел

1. Біла О.Г., Боднарюк І.Л., Мединська Т.В. Управління витратами підприємства: теорія та практика. Монографія. Львів: Вид-во ЛКА, 2012. 200 с.
2. Бойчик І. М. Економіка підприємства: підручник. Київ: Вид-во Кондор, 2016. 378 с.
3. Коваль Н. В., Локатіш Д. П. Виробничі витрати: регулювання та зниження. *Розвиток економіки, підприємництва, торгівлі та біржової діяльності в умовах глобалізації*: зб. тез Всеукр. наук.-практ. Інтернет-конф. молодих вчених та здобувачів вищої освіти до 100-річчя із часу заснування ПДАТУ (21 листопада 2018 р.). Кам'янець-Подільський. 2018. С. 114-121.
4. Костецький Я. І. Статистичний аналіз витрат виробництва і собівартості продукції в аграрному секторі. *Наукові праці Полтавської державної аграрної академії. Серія: Економічні науки.* Полтава. 2012. Вип. 5. Том 2. С. 145-150.
5. Матвєєва Н. М. Управління витратами : навч. посібник / Н. М. Матвєєва, О. І. Славута; Харків. нац. ун-т міськ. госп-ва ім. О. М. Бекетова. Харків : ХНУМГ ім. О. М. Бекетова, 2020. 157 с.
6. Новіков І. В. Цільова вартість як стратегічна концепція управління витратами. *Київ: Молодіжна*, 2019. № 6, Т. 1. С. 166-169.

КОЖИН Вероніка, здобувачка ОС «Магістр»
спеціальності 071 «Облік і оподаткування»
Науковий керівник:
ЦВІГУН Інна, докт. екон .наук., професор
в.о. завідувача кафедри обліку, оподаткування
та технологій електронного бізнесу
Заклад вищої освіти «Подільський державний університет»,
м. Кам'янець-Подільський, Україна

УДОСКОНАЛЕННЯ ОБЛІКУ ПРОЦЕСУ РЕАЛІЗАЦІЇ ГОТОВОЇ ПРОДУКЦІЇ НА ПІДПРИЄМСТВІ

Реалізація готової продукції є завершальним етапом операційного циклу підприємства та визначальним чинником формування фінансових результатів. Від точності відображення операцій з реалізації залежить достовірність показників доходів, витрат, прибутку, дебіторської заборгованості та грошових потоків [1; 3]. Питання удосконалення обліку реалізації готової продукції набуває актуальності у зв'язку з цифровими трансформаціями, змінами нормативного регулювання та зростанням вимог до якості фінансової інформації.

В Україні процес визнання доходу та документального оформлення пов'язаний із положеннями НП(С)БО 15 «Дохід» та НП(С)БО 1 «Загальні вимоги до фінансової звітності» [2], а в міжнародній практиці — зі стандартом IFRS 15 «Revenue from Contracts with Customers» [7]. Це визначає необхідність гармонізації внутрішнього облікового процесу з міжнародними вимогами.

Реалізація готової продукції — це господарська операція, яка передбачає передачу покупцю продукції з одночасним переходом ризиків та вигод володіння і виникненням права на отримання доходу [5].

Облік реалізації включає такі ключові елементи:

- документування операцій реалізації (накладні, акти приймання-передачі, товарно-транспортні накладні, електронні документи);
- оцінку та відображення доходів згідно з принципами нарахування і відповідності [1];
- формування собівартості реалізованої продукції, відповідно до НП(С)БО

16 «Витрати»;

- контроль дебіторської заборгованості та своєчасності розрахунків;
- аналітичний облік за видами продукції, покупцями та ринками збуту [4].

Удосконалення обліку реалізації продукції має бути спрямоване на підвищення точності та оперативності формування інформації, що використовується при управлінні збутовою діяльністю.

Відповідно до цих стандартів, дохід визнається тоді, коли підприємство передало контроль над продукцією покупцю та отримало право на компенсацію.

Огляд практики діяльності українських підприємств свідчить про наявність низки проблем, які ускладнюють точне та своєчасне відображення операцій реалізації.

Основні проблеми:

1. Недостатня автоматизація облікових процесів, що призводить до затримок у реєстрації документів та звітності [4].

2. Неповнота та несвоєчасність первинних документів, особливо в умовах логістичних обмежень та віддалених поставок [3].

3. Помилки в оцінці доходів, зокрема за довгостроковими контрактами або з відстроченим платежем [1].

4. Високий рівень дебіторської заборгованості, що погіршує ліквідність та підвищує ризик неповернення коштів [6].

5. Недостатній внутрішній контроль за процесом реалізації та відсутність ефективного відстеження операцій у режимі реального часу.

6. Проблеми аналітичного обліку за сегментами збуту, що ускладнює оцінку рентабельності окремих груп продукції.

4. Напрями удосконалення обліку процесу реалізації готової продукції

Напрями удосконалення охоплюють організаційні, методичні, аналітичні та цифрові аспекти (таблиця 1).

Таким чином, удосконалення обліку процесу реалізації готової продукції є важливою складовою підвищення конкурентоспроможності та фінансової стійкості підприємства.

Реалізація готової продукції є одним з найважливіших процесів підприємства, який формує основну частину його доходів та визначає ефективність операційної діяльності. У сучасних умовах цифровізації та

зростання вимог до прозорості бізнес-процесів облік операцій з реалізації потребує системного удосконалення.

Таблиця 1

Основні напрями удосконалення обліку реалізації готової продукції

Напрям	Зміст	Очікуваний результат
Автоматизація та цифровізація	ERP-системи, електронний документообіг, інтеграція CRM та бухгалтерських модулів	Скорочення помилок, прискорення обробки даних, підвищення контрольованості [4]
Удосконалення документування	Стандартизація первинних документів, оптимізація логістичного документообігу	Достовірність та своєчасність облікової інформації [2]
Покращення облікової політики	Чітке визначення моменту переходу ризиків, методів оцінки доходів	Підвищення точності розрахунку доходів і собівартості [5]
Аналіз дебіторської заборгованості	Регулярний моніторинг, кредитна політика, резерви сумнівних боргів	Зниження ризику неплатежів, покращення ліквідності [6]
Посилення внутрішнього контролю	Контроль збутових операцій, інвентаризації, аудит продажів	Запобігання зловживанням та спотворенню даних
Аналітичний облік збуту	ABC-, XYZ-, маржинальний аналіз, облік за сегментами	Підвищення ефективності управління продажами [3]

Рекомендовані напрями — автоматизація, посилення внутрішнього контролю, удосконалення облікової політики, аналітичне супроводження збутової діяльності та управління дебіторською заборгованістю — забезпечують підвищення якості облікової інформації та зміцнення фінансового забезпечення підприємства.

Список використаних джерел

1. Закон України «Про бухгалтерський облік та фінансову звітність в Україні» від 16.07.1999 № 996-XIV. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/996-14 (дата звернення: 17.11.2025).

2. Національне положення (стандарт) бухгалтерського обліку 1 «Загальні вимоги до фінансової звітності». URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0336-13 (дата звернення: 1.11.2025).

3. Грабова Н. М., Костирко Л. А., Білик М. Д. Бухгалтерський облік: навч. посіб. Київ : Центр учбової літератури, 2020. 472 с.

4. Бутинець Ф. Ф. Бухгалтерський фінансовий облік : підручник. Житомир : Рута, 2021. 912 с.

5. Палій В. Ф., Сопко В. В. Теорія бухгалтерського обліку : підручник. Київ : КНЕУ, 2019. 544 с.

6. Пантелєєв В. П., Бровко О. М. Фінансовий аналіз : навч. посіб. Київ: КНЕУ, 2019. 400 с.

7. IFRS 15 Revenue from Contracts with Customers. International Accounting Standards Board. URL: https://www.ifrs.org (дата звернення: 1.11.2025).

КОНИЩЕНКО Михайло, здобувач ОС «Магістр»
спеціальності 071 «Облік і оподаткування»
Науковий керівник:
ЦВІГУН Інна, докт. екон .наук., професор
в.о. завідувача кафедри обліку, оподаткування
та технологій електронного бізнесу
Заклад вищої освіти «Подільський державний університет»,
м. Кам'янець-Подільський, Україна

СКЛАДОВІ ОБЛІКОВО-АНАЛІТИЧНОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ФІНАНСОВО-ЕКОНОМІЧНОЇ БЕЗПЕКИ ПІДПРИЄМСТВА

Фінансово-економічна безпека підприємства є передумовою стабільності його функціонування та розвитку в умовах підвищених ризиків, конкуренції, інституційних змін та воєнної нестабільності. Одним із ключових інструментів забезпечення економічної безпеки є обліково-аналітична система підприємства, яка формує інформаційну базу для ідентифікації загроз, контролю ресурсів, прийняття управлінських рішень та прогнозування розвитку [1; 3].

Якість, повнота та достовірність облікової інформації є критично важливими, оскільки саме на їх основі оцінюють фінансовий стан, рівень ризиків та ступінь захищеності підприємства [5]. Сучасні дослідження також акцентують на зростанні ролі аналітичних інструментів, цифровізації обліку та інтеграції нефінансових індикаторів у систему економічної безпеки [6; 7].

Обліково-аналітичне забезпечення — це сукупність методів, процедур і інформаційних ресурсів, що використовуються для формування, обробки та аналізу облікової інформації з метою виявлення загроз і прийняття управлінських рішень щодо їх нейтралізації [4].

Основними принципами такого забезпечення є: достовірність, своєчасність, повнота, аналітичність, релевантність та адаптивність даних [3]. В умовах турбулентності зовнішнього середовища інформація повинна забезпечувати можливість моделювати різні сценарії розвитку та оцінювати потенційні ризики.

До основних елементів обліково-аналітичного забезпечення фінансово-економічної безпеки належать: бухгалтерський облік, управлінський облік, фінансова та нефінансова звітність, внутрішній контроль, моніторинг ризиків і система аналітичних показників.

1. Бухгалтерський облік

Бухгалтерський облік забезпечує базову інформацію про фінансовий стан, результати діяльності та рух грошових коштів підприємства [2]. Фінансова звітність слугує основою оцінки ліквідності, платоспроможності, фінансової стійкості та ризиків.

2. Управлінський облік

Управлінський облік орієнтований на внутрішні потреби підприємства та забезпечує інформацію для планування, контролю, бюджетування, аналізу витрат і доходів [6]. Він дає можливість прогнозувати економічні наслідки рішень і оцінювати ефективність діяльності підрозділів.

3. Нефінансова звітність та показники

У сучасних умовах важливими стають нефінансові індикатори: ESG-показники, показники людського капіталу, екологічні та соціальні ризики [7]. Саме вони часто визначають довгострокову конкурентоспроможність та інвестиційну привабливість.

4. Внутрішній контроль та аудит

Система внутрішнього контролю забезпечує попередження порушень, помилок, шахрайства та неефективного використання ресурсів [3]. Внутрішній аудит підсилює контрольну функцію та дозволяє системно оцінювати ризики.

5. Моніторинг ризиків

Здійснюється на основі аналізу зовнішніх і внутрішніх загроз: фінансових, операційних, ринкових, інституційних, кіберризиків. Систематичне відстеження ризиків дає змогу вчасно реагувати на зміни та мінімізувати збитки [5].

6. Аналітичні індикатори та моделі

Вони включають систему коефіцієнтів, економетричні моделі, stress-testing, SWOT-, PEST-аналізи, сценарне моделювання. Аналітичні інструменти дозволяють комплексно оцінити рівень фінансово-економічної безпеки [7].

Таблиця 1

Основні складові обліково-аналітичного забезпечення фінансово-економічної безпеки підприємства

Складова	Зміст	Значення для економічної безпеки
Бухгалтерський облік	Фінансові дані про активи, зобов'язання, капітал, результати діяльності	Дозволяє оцінювати фінансову стійкість і платоспроможність [2; 3]
Управлінський облік	Інформація для планування, контролю, бюджетування, аналізу витрат	Забезпечує прийняття оптимальних рішень, попередження втрат [6]
Нефінансова звітність	ESG, соціальні, екологічні та управлінські показники	Оцінка репутаційних, операційних та довгострокових ризиків [7]
Внутрішній контроль	Перевірка операцій, дотримання процедур, попередження помилок	Підвищення рівня безпеки та дисципліни управління [3]
Внутрішній аудит	Незалежна оцінка системи контролю і ризиків	Сприяє покращенню управління ризиками [5]
Моніторинг ризиків	Виявлення загроз та відстеження змін зовнішнього середовища	Забезпечує своєчасну реакцію на ризики [5]
Аналітичні інструменти	Коефіцієнти, моделі, прогнозування, сценарії	Діагностика та попередження потенційних загроз [7]

Ефективна система обліково-аналітичного забезпечення виконує такі ключові завдання:

- формування комплексної, достовірної та актуальної інформаційної бази;
- визначення причинно-наслідкових зв'язків між подіями та результатами;
- оцінка рівня економічної безпеки та ризиків;
- забезпечення фінансової стійкості, ліквідності та інвестиційної привабливості;
- підвищення якості стратегічного та оперативного управління;
- формування профілактичних заходів щодо запобігання загрозам.

Аналітична інформація дає змогу оперативно реагувати на зміни умов ринку, зменшувати ймовірність кризових явищ та підвищувати адаптивність бізнесу [4; 6].

Обліково-аналітичне забезпечення є ключовою складовою системи фінансово-економічної безпеки підприємства. Його структурні елементи —

бухгалтерський і управлінський облік, звітність, внутрішній контроль, моніторинг ризиків та аналітичні моделі — формують цілісну інформаційну основу для виявлення загроз і прийняття рішень щодо їх мінімізації. У сучасних умовах невизначеності важливо забезпечити інтеграцію фінансових та нефінансових показників, впровадження цифрових технологій обробки даних та розвиток ризик-орієнтованих підходів до управління.

Список використаних джерел

1. Закон України «Про національну безпеку України» від 21.06.2018 № 2469-VIII. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2469-19 (дата звернення: 16.11.2025).
2. Закон України «Про бухгалтерський облік та фінансову звітність в Україні» від 16.07.1999 № 996-XIV. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/996-14 (дата звернення: 16.11.2025).
3. Бланк І. А. Управління фінансовою безпекою підприємства. Київ : Ніка-Центр, 2020. 624 с.
4. Крамаренко Г. О., Романова А. А. Економічна безпека підприємства : навч. посіб. Київ : Центр учбової літератури, 2021. 356 с.
5. Пантелєєв В. П., Бровко О. М. Економічна безпека підприємства : підручник. Київ : КНЕУ, 2019. 528 с.
6. Horngren C., Datar S., Rajan M. Cost Accounting: A Managerial Emphasis. 17th ed. Pearson, 2021. 896 p.
7. International Integrated Reporting Council. The International Framework. 2021. URL: https://www.integratedreporting.org (дата звернення: 16.11.2025).
8. Цвігун І.А. Обліково-аналітичне забезпечення фінансово-економічної безпеки підприємства. Актуальні проблеми теорії і практики бухгалтерського обліку, аналізу, контролю й оподаткування в Україні: сучасний стан, тенденції та перспективи розвитку: зб. наук. праць VII Міжнародної науково-практичної конференції, 3 листопада 2022 р., - Кам'янець-Подільський: ЗВО «ПДУ», 2022. -С 62-64

КУЦ Валерія, здобувачка фахової передвищої освіти
ОПС «Фаховий молодший бакалавр»
спеціальності D2 «Фінанси, банківська справа,
страхування та фондовий ринок»
Науковий керівник:
Викладачка економіко-фінансових дисциплін
ОГАНЕСЯН Світлана
ВСП «Фаховий коледж економіки,
права та інформаційних технологій»
м. Кам'янець-Подільський, Україна

РОЛЬ БУХГАЛТЕРСЬКОГО ОБЛІКУ В ЗАБЕЗПЕЧЕННІ ЕФЕКТИВНОГО УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ

Бухгалтерський облік відіграє ключову роль у системі управління підприємством, оскільки забезпечує керівництво достовірною та своєчасною інформацією про фінансовий стан і результати діяльності. Саме на основі бухгалтерських даних приймаються стратегічні та оперативні управлінські рішення. Облік сприяє контролю за використанням ресурсів, виявленню резервів підвищення ефективності та зниженню витрат. У сучасних умовах ринкової економіки бухгалтерський облік є не лише інструментом звітності, а й важливим елементом аналітичного забезпечення управління. Його функції тісно пов'язані з плануванням, аналізом та контролем господарської діяльності. Наявність якісної облікової інформації дозволяє підприємству своєчасно реагувати на зміни у зовнішньому середовищі. Таким чином, бухгалтерський облік виступає основою ефективного управління та стабільного розвитку підприємства.

Поступовий перехід України до міжнародних стандартів бухгалтерського обліку вимагає докорінного перегляду традиційного відношення до фінансової інформації як ретроспективного, так і стратегічного характеру. Ефективна робота сучасного підприємства неможлива без добре налагодженої системи управлінського обліку і звітності на всіх рівнях управління. В умовах посилення конкуренції на вітчизняному ринку питання про необхідність налагодження системи управлінського обліку на підприємствах для багатьох прогресивних керівників уже не постає. Підвищена увага до управлінського обліку зумовлена

факторами, специфічними для сучасного бізнесу: постійним зростанням концентрації капіталу, високим рівнем конкуренції, непередбачуваністю інфляційних рухів навіть у країнах зі стабільними грошовими системами, значним збільшенням виробничих витрат. Для зміцнення позицій підприємства на ринку і його розширення необхідно грамотно управляти грошовими потоками, виробництвом та інвестиційними проектами. Очевидно, що традиційних методів бухгалтерського обліку вже недостатньо [1, с.1353-1354].

Бухгалтерський облік є інформаційної моделлю системи підприємства, яка забезпечує ідентифікацію, обробку, узагальнення та передачу інформації про об'єкти, явища та процеси, пов'язані з його діяльністю, тому облікова система повинна розвиватись лише на основі врахування змін, що відбуваються в соціально-економічному середовищі. Незаперечним залишається той факт, що розвиток теоретичних, методологічних та організаційних основ системи бухгалтерського обліку базується на застосовуваних або ж затребуваних інформаційних конструкціях, які є окремим елементом сучасних економічних теорій та теорій управління. На сучасному етапі розвитку економіки нагальними є вирішення проблем адаптації системи бухгалтерського обліку до потреб управління, а саме, до вирішення управлінських завдань в сферах ціноутворення, управління витратами, вартістю суб'єкта господарювання, його ризиками, соціальними та екологічними аспектами господарської діяльності. Крім цього, важливим напрямом удосконалення бухгалтерського обліку як засобу інформаційної підтримки управління є узгодження процедур обробки облікових даних та підготовки облікової інформації, що узагальнюється в бухгалтерській звітності, із методичними підходами до стратегічного управління на основі збалансованої системи показників [2, с.7].

Отже, бухгалтерський облік є невід'ємною складовою ефективного управління підприємством. Він забезпечує керівництво повною, достовірною та аналітичною інформацією для прийняття обґрунтованих рішень. Завдяки системному веденню обліку підвищується контроль за ресурсами та результативність діяльності. Облікова інформація сприяє виявленню проблем і можливостей розвитку бізнесу. Тому якісна організація бухгалтерського обліку є запорукою фінансової стабільності та конкурентоспроможності підприємства.

Список використаних джерел

1.Дмитренко А.В., Лебедик Г.В., Яценко В.В. Роль управлінського обліку та проблеми його впровадження на підприємствах. *Економіка і суспільство.* Випуск 13.2017.С.1353-1358.URL: https://economyandsociety.in.ua/journals/13_ukr/225.pdf.

2. Бухгалтерський облік в управлінні підприємством: навчальний посібник / О.А. Лаговська, С.Ф. Легенчук, В.І. Кузь, С.В. Кучер. Житомир. Житомирський державний технологічний університет.2017.416 с.

ЛАРУКОВА Оксана, добувачка вищої освіти ОС «Магістр»
спеціальності 071 «Облік і оподаткування»
Науковий керівник:
БАЛЛА Інна, канд. екон .наук., доцент
Заклад вищої освіти «Подільський державний університет»,
м. Кам'янець-Подільський, Україна

ОБЛІКОВЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ РОЗРАХУНКІВ З КРЕДИТОРАМИ НА ПІДПРИЄМСТВІ

Розрахунки з кредиторами є невід'ємною частиною фінансово-господарської діяльності підприємства та відображають його боргові зобов'язання перед постачальниками, підрядниками, бюджетом, працівниками та іншими суб'єктами. Ефективна організація обліку кредиторської заборгованості є ключовим чинником забезпечення платоспроможності, фінансової дисципліни та стабільності грошових потоків [1; 6].

Відповідно до НП(С)БО 1, зобов'язання визнаються тоді, коли підприємство очікує в майбутньому зменшення економічних вигод внаслідок виконання обов'язку, що виник із минулих подій [2]. МСФЗ (IAS 37 «Provisions, Contingent Liabilities and Contingent Assets» та IAS 1 «Presentation of Financial Statements») визначають зобов'язання як нинішні борги, що підлягають погашенню шляхом вибуття ресурсів [7].

Удосконалення облікового забезпечення розрахунків з кредиторами сприяє підвищенню точності фінансової звітності, зростанню довіри інвесторів і партнерів, а також мінімізації ризиків неплатоспроможності підприємства.

Кредиторська заборгованість — це сума зобов'язань підприємства перед юридичними та фізичними особами, які виникають у результаті отримання товарів, робіт, послуг, авансів, податкових зобов'язань або інших операцій [3].

Вона включає:

- розрахунки з постачальниками та підрядниками;
- розрахунки з бюджетом і цільовими фондами;
- розрахунки з працівниками (заробітна плата, відрядження тощо);
- розрахунки за короткостроковими кредитами та позиками;
- іншу поточну кредиторську заборгованість [1; 3].

Кредиторська заборгованість впливає на ліквідність підприємства, структуру капіталу та фінансову стійкість. Недостатній контроль за зобов'язаннями може призвести до збільшення фінансових ризиків, зниження кредитоспроможності та виникнення штрафних санкцій [4].

Таблиця 1

Основні підсистеми облікового забезпечення кредиторської заборгованості

Підсистема	Характеристика	Значення для управління
Документальне забезпечення	Договори, накладні, акти виконаних робіт, податкові накладні	Підтвердження реальності зобов’язань, точність обліку [2]
Синтетичний облік зобов’язань	Рахунки класу 6 Плану рахунків, узагальнення інформації	Формування фінансової звітності [3]
Аналітичний облік кредиторів	Облік за контрагентами, договорами, строками погашення	Контроль за своєчасністю платежів [4]
Контроль і внутрішній аудит	Перевірка строків, інвентаризація, аудит зобов’язань	Попередження помилок і зловживань
Автоматизація обліку	ERP-системи, інтеграція з CRM, електронний документообіг	Зменшення ризику неточностей, оперативність [6]
Аналітична підтримка управління	Аналіз строків обороту, структури боргів, резервів	Підвищення ліквідності та фінансової стійкості [7]

Удосконалення системи обліку кредиторської заборгованості є багатовимірним і комплексним завданням, що охоплює організаційні, методичні, технічні, інформаційні та контрольні аспекти. Сучасні умови господарювання — цифровізація бізнес-процесів, інтеграція в глобальні ринки, посилення фінансових ризиків, зміни законодавства — вимагають переорієнтації традиційних підходів до обліку зобов'язань на більш гнучкі, ризик-орієнтовані та інтелектуально насичені моделі [4; 7].

Удосконалення обліку кредиторської заборгованості передбачає підвищення його релевантності, достовірності, оперативності та аналітичної цінності в системі управління фінансовою стійкістю підприємства.

Одним із ключових напрямів удосконалення є поглиблена автоматизація обліку кредиторських розрахунків шляхом упровадження інтегрованих ERP-систем (SAP, BAS ERP, Oracle NetSuite), які забезпечують:

- автоматичну реєстрацію первинних документів та їх верифікацію;

- синхронізацію обліку з модулем закупівель, складського обліку, логістики та казначейства;
- формування графіків платежів з автоматичними нагадуваннями;
- електронний документообіг з контрагентами (EDI);
- оперативне формування фінансової звітності на основі реального часу [6].

Це зменшує ймовірність помилок у введенні даних, забезпечує прозорість і контрольованість зобов'язань, підвищує швидкість обробки інформації та оптимізує адміністративні витрати.

Суттєвим напрямом є перегляд і вдосконалення облікової політики підприємства щодо:

- чіткого визначення моменту виникнення кредиторської заборгованості (дата постачання, дата підписання акту, дата прийняття зобов'язання за договором);
- методів оцінки зобов'язань, зокрема тих, що номіновані в іноземній валюті;
- створення резервів під знецінення та сумнівні борги, відповідно до вимог IAS 37 [7];
- класифікації кредиторської заборгованості за строками погашення (поточна, довгострокова, прострочена);
- порядку інвентаризації зобов'язань та процедур звіряння з контрагентами.

Наукові дослідження підкреслюють, що формування якісної облікової політики створює базис для прозорості, передбачуваності та відповідності міжнародним вимогам фінансової звітності [5].

Ефективна система внутрішнього контролю є невід'ємним елементом якісного обліку кредиторської заборгованості. Її вдосконалення передбачає:

- запровадження карт контролю строків виконання зобов'язань;
- регулярну інвентаризацію та аудит кредиторської заборгованості;
- обов'язкові звіряння з постачальниками, підрядниками, бюджетом та фондами;
- використання аналітичних процедур для виявлення нетипових або підозрілих операцій;

- розмежування відповідальності між підрозділами (закупівлі, бухгалтерія, юридичний відділ).

Невідповідність процедур контролю міжнародним практикам може призводити до прихованої простроченої заборгованості, штрафів і фінансових втрат [4].

Сучасні умови вимагають не тільки обліку кредиторської заборгованості, а й активного управління нею як елементом фінансового менеджменту. До основних заходів належать:

- аналіз тривалості обороту кредиторської заборгованості та її оптимізація;
- формування стратегій використання комерційного кредиту (знижки за швидкий платіж, оптимізація умов постачання);
- управління терміном погашення боргів на основі cash-flow моделювання;
- оцінка вартості відстрочення платежів та зіставлення її з вартістю альтернативного фінансування;
- формування портфеля кредиторської заборгованості з урахуванням ризиків і строків.

Підприємства, які активно управляють кредиторською заборгованістю, демонструють кращі показники ліквідності та рентабельності, ніж ті, які обмежуються обліком зобов’язань лише як факту минулих подій [5].

Аналітичне забезпечення управління кредиторською заборгованістю повинно включати:

- ABC- і XYZ-аналіз постачальників (класифікація кредиторів за значущістю та стабільністю поставок);
- аналіз структури кредиторської заборгованості за видами, строками та ризиками;
- розрахунок коефіцієнтів фінансової стійкості та ліквідності з урахуванням кредиторського навантаження;
- використання економіко-математичних моделей прогнозування платоспроможності;
- stress-testing боргових зобов’язань у разі коливання валютних курсів чи змін кредитних умов.

Застосування аналітичних інструментів забезпечує глибше розуміння структури та динаміки кредиторських зобов'язань і сприяє прийняттю обґрунтованих управлінських рішень [6].

Перехід до електронного документообігу (e-docs) дозволяє:

- скоротити час узгодження документів;
- забезпечити простежуваність змін у документах;
- мінімізувати ризики втрати документів;
- автоматизувати архівування;
- інтегрувати електронні підписи (КЕП);
- синхронізувати документи між бухгалтерією та іншими системами (CRM, закупівлі, логістика).

Це підвищує прозорість та надійність процесу, скорочує адміністративні витрати та сприяє формуванню єдиного інформаційного простору підприємства.

Перехід до вимог МСФЗ забезпечує:

- єдині підходи до класифікації та оцінки зобов'язань;
- розкриття інформації щодо ризиків, строків погашення та умов кредиторської заборгованості;
- підвищення інвестиційної привабливості підприємства;
- полегшення доступу до міжнародних ринків капіталу [7].

Особливу роль при цьому відіграють вимоги IAS 1, IAS 37 та IFRS 7 щодо ризиків, строків, валютних коливань та методів оцінки.

Отже, удосконалення обліку кредиторської заборгованості має стратегічне значення для забезпечення фінансової стійкості підприємства. Комплексний підхід, що включає цифровізацію, модернізацію облікової політики, посилення внутрішнього контролю, впровадження аналітичних моделей і гармонізацію з МСФЗ, забезпечує формування достовірної, своєчасної та релевантної інформації, необхідної для ефективного управління зобов'язаннями та ризиками.

Облікове забезпечення розрахунків з кредиторами є важливою складовою фінансового механізму підприємства, оскільки забезпечує контроль за зобов'язаннями, формування достовірної звітності та підтримання платоспроможності. Удосконалення системи обліку кредиторської заборгованості — це комплексний процес, який охоплює цифровізацію, аналітичну підтримку управління, посилення контролю та оновлення облікової

політики. Застосування запропонованих заходів сприятиме підвищенню фінансової стійкості та ефективності діяльності підприємства.

Список використаних джерел

1. Закон України «Про бухгалтерський облік та фінансову звітність в Україні» від 16.07.1999 № 996-XIV. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/996-14 (дата звернення: 1.11.2025).

2. Національне положення (стандарт) бухгалтерського обліку 1 «Загальні вимоги до фінансової звітності». URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0336-13 (дата звернення: 1.11.2025).

3. Грабова Н. М., Костирко Л. А., Білик М. Д. Бухгалтерський облік : навч. посіб. Київ : Центр учбової літератури, 2020. 472 с.

4. Крамаренко Г. О., Романова А. А. Економічна безпека підприємства : навч. посіб. Київ : Центр учбової літератури, 2021. 356 с.

5. Пантелєєв В. П., Бровко О. М. Фінансовий аналіз : навч. посіб. Київ : КНЕУ, 2019. 400 с.

6. Бутинець Ф. Ф. Бухгалтерський фінансовий облік : підручник. Житомир : Рута, 2021. 912 с.

7. IAS 1 Presentation of Financial Statements; IAS 37 Provisions, Contingent Liabilities and Contingent Assets. International Accounting Standards Board. URL: https://www.ifrs.org (дата звернення: 1.11.2025).

ЛІСОВОДСЬКА Оксана
Начальник фінансово-економічного відділу – головний бухгалтер
Департаменту освіти та науки Хмельницької міської ради
М. Хмельницький, Україна

ОСОБЛИВОСТІ БЮДЖЕТУ ГАЛУЗІ «ОСВІТА» В ОРГАНАХ МІСЦЕВОГО САМОВРЯДУВАННЯ

Галузь «Освіта» традиційно є найбільш фінансово місткою сферою у структурах місцевого самоврядування, що зумовлено значною мережею закладів, кадровими потребами та високою соціальною відповідальністю територіальних громад. Департамент освіти та науки Хмельницької міської ради, як головний розпорядник бюджетних коштів у цій галузі, здійснює формування, планування й контроль використання бюджетних ресурсів, забезпечуючи реалізацію державної та місцевої освітньої політики.

Мережа закладів освіти громади включає 148 установ різних рівнів: дошкільної, загальної середньої, спеціальної, професійної та позашкільної освіти, інклюзивно-ресурсні центри, логопедичні пункти, центр професійного розвитку педагогічних працівників та інші установи. Значний обсяг мережі зумовлює масштабні потреби у фінансуванні, охоплюючи оплату праці педагогічних та інших працівників, енергоносії, харчування, матеріально-технічне забезпечення та капітальні інвестиції.

Фінансово-економічний відділ Департаменту є ключовим структурним підрозділом у сфері бюджетного планування, бухгалтерського обліку й фінансового контролю. Його завданнями є організація та аналіз фінансово-господарської діяльності, складання бюджетних запитів, формування кошторисів, контроль дотримання бюджетного законодавства підпорядкованими установами, підготовка консолідованої фінансової та бюджетної звітності. Відділ також здійснює реєстрацію бюджетних зобов’язань, планування видатків за КПКВ і КЕКВ, упорядкування змін до кошторисів та забезпечення своєчасного фінансування освітніх закладів.

Формування бюджету галузі здійснюється з урахуванням програмно-цільового методу. Департамент щороку розробляє та затверджує паспорти

бюджетних програм, які визначають мету, завдання, напрями видатків, відповідальних виконавців і результативні показники. Станом на 2025 рік затверджено 30 бюджетних програм у сфері освіти, що підвищує прозорість та підзвітність бюджетного процесу.

За останні три роки обсяг фінансування галузі демонструє стале зростання: 2,3 млрд грн у 2023 році, 2,5 млрд грн у 2024 році та 2,7 млрд грн на 2025 рік. Збільшення видатків пов'язане із зростанням фонду оплати праці, підвищенням енерговитрат та потребою в оновленні матеріально-технічної бази. У структурі надходжень важливу роль відіграють державні субвенції: освітня субвенція, кошти на інклюзивне навчання, державні програми НУШ, оснащення STEM-лабораторій тощо.

Особливістю місцевого бюджету освіти є його залежність від податкових надходжень територіальної громади, насамперед ПДФО, а також від обсягу державних субвенцій. Місцевий бюджет забезпечує фінансування поточних та капітальних видатків, зокрема ремонтів, придбання обладнання, інвентарю, оновлення бібліотечних фондів. Важливим джерелом розвитку галузі є проєкти громадського бюджетування: у 2024–2025 роках фінансовано десятки шкільних і міських ініціатив загальною вартістю понад 3 млн грн.

Бюджет освіти в органах місцевого самоврядування формується з урахуванням складності мережі, динаміки соціально-економічного розвитку громади, нормативних вимог державної бюджетної політики та потреб у модернізації освітньої інфраструктури. Зростання видатків, багатоканальність фінансування, розширення повноважень громад і впровадження програмно-цільового методу визначають сучасні особливості управління бюджетом галузі.

Список використаних джерел

1. Бюджетний кодекс України від 08.07.2010 № 2456-VI (із змінами і доповненнями).
2. Про освіту: Закон України від 05.09.2017 № 2145-VIII.
3. Рахункова палата України. Звіт про результати аудиту ефективності використання коштів освітньої субвенції. Київ, 2023. 56 с.

ОГАНЕСЯН Валерік, канд. економ. наук
ПЗВО «Кам'янець-Подільський податковий інститут»
м. Кам'янець-Подільський, Україна

БУХГАЛТЕРСЬКИЙ ОБЛІК ЯК ОСНОВА ФОРМУВАННЯ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ У СУЧАСНИХ УМОВАХ ГОСПОДАРЮВАННЯ

Бухгалтерський облік є невід'ємною складовою системи управління підприємством, оскільки забезпечує формування достовірної, повної та своєчасної інформації про фінансово-господарську діяльність. У сучасних умовах ринкової економіки та динамічного середовища саме дані бухгалтерського обліку слугують базою для прийняття ефективних управлінських рішень. Вони дозволяють керівництву оцінювати фінансовий стан, визначати напрями розвитку, контролювати використання ресурсів і запобігати ризикам. Завдяки систематизованому обліку підприємство отримує можливість аналізувати результати діяльності та прогнозувати майбутні тенденції. Отже, бухгалтерський облік виступає основою раціонального управління та підвищення конкурентоспроможності підприємства в сучасних умовах господарювання.

Функціонування системи бухгалтерського обліку як складової інформаційного забезпечення процесу прийняття управлінських рішень базується найперше на якісних змінах, що характерні для господарських процесів, цілей розвитку, моделей управління, взаємовідносин між економічними суб'єктами та суспільно-економічного середовища в цілому. «Бухгалтерський облік є складною системою – сукупністю елементів, пов'язаних між собою та об'єднаних в єдине ціле. Виступаючи ланкою зв'язку між господарською діяльністю та особами, які приймають рішення, бухгалтерський облік: по-перше, вимірює господарську діяльність шляхом реєстрації даних про неї для подальшого використання; по-друге, обробляє дані та інтерпретує їх таким чином, щоб вони набули практичної корисності; по-третє, передає у вигляді звітів інформацію тим, хто використовує її для прийняття управлінських рішень». Система бухгалтерського обліку має за мету функціонування – ефективне надання користувачам необхідних даних для прийняття ними управлінських рішень. Дане твердження вимагає не тільки розуміння методичних підходів до прийняття управлінських рішень та визначення кола користувачів облікової інформації, змісту їх інформаційних запитів, але й

виділення в окремі облікові об’єкти, категорій, які раніше не становили предметний інтерес для облікових працівників, застосування відмінних від традиційних методів оброблення інформації та способів представлення звітних показників, що вказує на посилення виконання бухгалтерським обліком інформаційної функції, а в окремих випадках й комунікаційної та прогностичної **[1, с. 5-6]**.

У сучасних умовах господарювання бухгалтерський облік виконує не лише обліково-контрольну, а й аналітичну та інформаційну функції, що робить його ключовим елементом системи управління підприємством. Його головне завдання полягає у формуванні достовірних даних про фінансовий стан, результати діяльності, рух активів і зобов’язань. На основі цих даних керівництво підприємства приймає стратегічні та тактичні рішення, спрямовані на підвищення ефективності роботи, оптимізацію витрат і забезпечення стабільного розвитку.

Бухгалтерський облік забезпечує керівників інформацією, необхідною для планування, прогнозування та контролю. Зокрема, дані обліку використовуються для визначення прибутковості окремих видів продукції, аналізу фінансових результатів, оцінки платоспроможності та ліквідності підприємства. В умовах ринкової конкуренції така інформація є основою для ухвалення рішень щодо інвестування, ціноутворення, кредитної політики та управління ризиками.

Особливе значення має інтеграція бухгалтерського обліку з управлінським і фінансовим аналізом. Використання сучасних інформаційних технологій та автоматизованих облікових систем дозволяє підвищити оперативність обробки даних і точність результатів. Це дає можливість швидко реагувати на зміни зовнішнього середовища, приймати обґрунтовані рішення та розробляти ефективні стратегії розвитку.

Отже, бухгалтерський облік у сучасній економіці є не лише засобом контролю й звітності, а повноцінним інструментом управління. Його якісне ведення забезпечує інформаційну прозорість, підвищує довіру з боку партнерів і інвесторів, сприяє підвищенню ефективності діяльності підприємства та його конкурентоспроможності на ринку.

Список використаних джерел

1. Ковальчук Т.М, Кузь В.І. Бухгалтерський облік в управлінні підприємством: практикум. Чернівці: Чернівец. нац. ун-т ім. Ю. Федьковича.2023. 192 с.

ПОРТОВАРАС Тетяна, кандидат економічних наук,
докторантка кафедри обліку і оподаткування,
Західноукраїнський національний університет
м. Тернопіль, Україна

ЗАПАС АВТОНОМНОСТІ У БУДІВНИЦТВІ: ФОРМАЛІЗАЦІЯ ПОКАЗНИКА ІНТЕЛЕКТУАЛЬНОГО АНАЛІЗУ

Більше досліджень в плані інтелектуального аналізу даних здійснено в технічному напрямі, але критична оцінка доступної літератури такого плану дозволяє на основі застосування методу адаптації виробити обґрунтовану позицію щодо економічних показників, які можуть бути опрацьовані при проведені інтелектуального аналізу на будівельних підприємствах. Здійснення будівельної діяльності в умовах війни супроводжується багатьма викликами, що пов'язані з порушенням логістичних процесів. Для менеджменту в таких умовах важливо мати інформацію про запас можливостей продовжувати будівництво при порушенні взаємозв'язків із постачальниками. В цьому контексті показником, який слід запровадити при проведенні аналізу, може стати індекс незалежності від зовнішніх контрагентів. В зарубіжній та українській практиці показники аналізу для таких цілей пов'язані з стійкістю ланцюгів постачання (supply chain resilience) [1; 2]. Відмінність цих показників від пропонованого полягає по-перше, у великій актуальності останнього, оскільки під час війни логістичні процеси надзвичайно нестабільні. По-друге, запас можливостей продовжувати будівництво в умовах війни (1) стає, на відміну від стійкості ланцюга поставок (2), обов'язковою характеристикою, а не просто додатковим показником для підвищення ефективності управління. Попри концепційну схожість (2) показник направлений на вирішення питання зменшення витрат чи виявлення можливостей оптимізації (в т. ч. пошук резервів, диверсифікацію тощо), тоді як (1) – на ідентифікацію буферного резерву автономності. Формалізовано (1) доцільно визначати як індекс незалежності від контрагентів ($I_{\text{нз}}$):

$$I_{\text{нз}} = \frac{R_{\text{вл}}}{R_{\text{заг}}},$$

де $R_{\text{вл}}$ та $R_{\text{заг}}$ – відповідно власні ресурси та загальна потреба у ресурсах для будівництва.

Іншим інтерпретованим варіантом формалізації альтернативного показника може стати індекс критичної залежності від одного постачальника ($I_{\text{кз}}$):)

$$I_{\text{кз}} = \frac{R_{max1}}{R_{\text{заг}}},$$

де R_{max1} – обсяг ресурсів, які отримує будівельна фірма від основного постачальника (максимально задіяного).

У пропонованому підході, як бачимо, акцент робиться не на відновлення, як у показнику стійкості ланцюга поставок, а на те, наскільки довго може забезпечувати будівельна фірма ведення будівництва без залучення зовнішніх ресурсів. У період війни, коли виникають специфічні обмеження, обчислення такого показника та його значення послужить ранній аналітичній діагностиці: якщо показник низький, то існує суттєва загроза здійсненню будівництва. З іншого боку, запас можливостей продовжувати будівництво в умовах припинення логістики актуальний переважно саме через військові дії. Він гармонійно доповнить показники фінансової стійкості, ефективності управління ризиками тощо. Але, поряд з цим, його обчислення у мирний час буде менш актуальним і доречним. Важливим елементом у процесі проведення інтелектуального аналізу є послідовність дій, а саме першочергово необхідно проблему поділити на окремі складові та до них сформувати завдання, що дозволять виявити слабкі сторони, ризики, потенціал та можливі варіанти розвитку. У процесі дослідження потрібно максимально визначити причини виникнення негативних явищ з метою протидії їм та отримання економічної виходи у перспективі. У цьому контексті одним із важливих моментів є підготовка даних для обчислення пропонованих індексів. Основним джерелом таких даних є система обліку, у якій в сучасних умовах є усі можливості генерації потрібної інформації завдяки автоматизації облікових процедур. Але стан війни, нестабільність та відсутність впевненості у наявності перспектив не дозволяють визначати чіткий план розвитку, тому постійно необхідно слідкувати за ситуацією й вносити необхідні корективи. Відповідно, уточненню підлягатимуть і задачі для розробки й удосконалення програмних продуктів, що реалізують

завдання зі здійснення обліку та підготовки даних для аналізу діяльності суб'єктів господарювання.

Однак для якісного виконання цього завдання важливо правильно обрати показники для аналізу та мати об'єктивні обґрунтування обраного їх складу. Загалом вибір ключових показників для інтелектуального аналізу в будівництві – надзвичайне та критично важливе завдання, від вирішення якого залежить наскільки ефективною буде аналітика в управлінні будівельними проєктами та будівельною організацією загалом. Запропонована формалізація та обґрунтування актуальності показника автономності в будівництві служить основою його включення у перелік для проведення інтелектуального аналізу оскільки він може бути інтегрований у ризик-матриці як індикатор операційного ризику чи в сценарному моделюванні для прийняття рішень. Попри наявність аналітичних аналогів він достатньо специфічний саме в умовах війни і важливий для будівельної галузі, зокрема й у контексті патерналістичної функції, адже ця сфера виконує не лише економічну, а й соціальну місію зі зведення житла для переселенців, відновлення інфраструктури тощо.

Список використаних джерел

1. Козікова А.С., Пічугіна М.А. Управління ризиками та стійкість ланцюгів поставок у кризові періоди. *Бізнес, інноваації, менеджмент: проблеми та перспективи:* матеріали V міжнародної науково-практичної конференції (25 квітня 2024 р., м. Київ). Київ: КПІ ім. Ігоря Сікорського, 2024. С. 223-224. URL: https://confmanagement-proc.kpi.ua/article/view/303952.

2. Jenkins A. What Is Supply Chain Sustainability and Why Is It Important? Consulting Education Services. Support Services. Oracle NetSuite. 2025. URL: https://www.netsuite.com/portal/resource/articles/erp/supply-chain-sustainability.shtml#:~:text=Supply%20chain%20sustainability%20refers%20to%20companies%E2%80%99%20efforts%20to,storage%2C%20delivery%2C%20and%20every%20transportation%20link%20in%20between.

РАСЄВІЧ Микола, здобувач ОС «Магістр»
спеціальності 071 «Облік і оподаткування»
Науковий керівник:
БАЛЛА Інна, канд. екон .наук., доцент
Заклад вищої освіти «Подільський державний університет»,
м. Кам'янець-Подільський, Україна

ОБОРОТНІ АКТИВИ ЯК ЕКОНОМІЧНА КАТЕГОРІЯ

Оборотні активи посідають центральне місце в економічній системі підприємства, оскільки забезпечують його поточну діяльність, формують основу операційного циклу і визначають рівень ліквідності та платоспроможності. У сучасних умовах нестабільності ринку, логістичних викликів та підвищення ризиків управління оборотними активами набуває особливого значення [1; 4].

Економічна категорія «оборотні активи» відображає сукупність ресурсів, що використовуються підприємством протягом одного операційного циклу і трансформуються з виробничої форми у грошову [2]. Раціональне управління оборотними активами є передумовою фінансової стійкості та ефективності підприємства [6].

Оборотні активи — це частина активів підприємства, яка споживається або реалізується протягом одного операційного циклу, забезпечуючи безперервність господарського процесу [2; 5]. Їхня економічна природа проявляється у швидкому обороті та здатності швидко набувати грошової форми.

Відповідно до НП(С)БО 1, до оборотних активів належать:

- виробничі запаси;
- незавершене виробництво;
- готова продукція та товари;
- дебіторська заборгованість;
- грошові кошти;
- поточні фінансові інвестиції [3].

У міжнародній практиці (IAS 1, IAS 2, IAS 7) до оборотних активів також відносять короткострокові інвестиції, що швидко реалізуються на ринку та мають високу ліквідність [7].

Структура оборотних активів формується під впливом галузевих особливостей, тривалості операційного циклу, системи розрахунків та моделі управління запасами [6].

Таблиця 1

Основні складові оборотних активів підприємства

Група оборотних активів	Економічний зміст	Функціональне призначення
Виробничі запаси	Сировина, матеріали, паливо, комплектуючі	Забезпечення виробничого процесу [3]
Незавершене виробництво	Частково оброблені ресурси	Формує виробничий цикл та впливає на собівартість
Готова продукція та товари	Продукція, готова до реалізації	Джерело формування доходу [4]
Дебіторська заборгованість	Борги покупців та інших контрагентів	Забезпечує продаж у кредит, впливає на ліквідність [2]
Грошові кошти	Кошти на рахунках та у касі	Забезпечують платоспроможність і швидкі розрахунки [1]
Поточні фінансові інвестиції	Короткострокові депозити, цінні папери	Джерело додаткового доходу та резерв ліквідності [7]

Джерело: узагальнено автором на основі [3; 7].

Оборотні активи виступають однією з ключових категорій фінансового менеджменту, оскільки забезпечують оперативність, гнучкість і безперервність господарського процесу. Як економічна категорія, вони характеризуються високою оборотністю, здатністю швидко змінювати форму — від виробничої до грошової — та прямим впливом на фінансові результати, ліквідність і ризиковий профіль підприємства [1; 6]. Ефективне управління оборотними активами потребує застосування науково обґрунтованих методів планування, нормування, оптимізації та контролю їх структури й обсягів.

Оборотні активи є найбільш мобільною та ліквідною частиною майна підприємства, що забезпечує можливість виконання короткострокових зобов’язань, проведення розрахунків та підтримання стабільного фінансового стану [1]. Їхній рівень і структура визначають платоспроможність підприємства в короткостроковій перспективі, що відображається у таких показниках, як коефіцієнт поточної ліквідності, коефіцієнт швидкої ліквідності та абсолютної ліквідності.

Недостатність оборотних активів може спричинити порушення платіжної дисципліни, зниження кредитоспроможності, накопичення простроченої

кредиторської заборгованості та ризик дефолту. Натомість надмірний обсяг мобільних активів, особливо грошових коштів, свідчить про неефективне їх використання і втрату потенційних альтернативних доходів [7].

Наукові дослідження підтверджують, що оптимальна структура оборотних активів підвищує здатність підприємства підтримувати стійку ліквідність навіть у умовах економічної турбулентності та нестабільності ринку [4; 6].

Операційний цикл підприємства включає перетворення виробничих запасів у готову продукцію, її реалізацію та отримання грошових коштів. Оборотні активи є основою цього циклу, оскільки визначають його тривалість, витратність і продуктивність [6].

Ефективність операційного циклу прямо залежить від:

- рівня запасів (надлишкові запаси збільшують витрати на зберігання й уповільнюють оборотність, а дефіцит — спричиняє перебої у виробництві);
- структури дебіторської заборгованості (надмірне кредитування покупців призводить до втрати ліквідності та збільшення ризику неповернення боргів);
- стану грошових коштів (нестача унеможливлює своєчасні розрахунки, а надлишок знижує дохідність) [5; 7].

Скорочення тривалості операційного циклу є пріоритетним завданням фінансового менеджменту, оскільки забезпечує прискорення обігу капіталу, зниження витрат та зростання прибутковості підприємства. Економічна література підкреслює, що навіть незначне зменшення тривалості циклу позитивно впливає на рентабельність активів і власного капіталу [6].

Формування оборотного капіталу є фундаментальною передумовою фінансової стійкості та безперервності діяльності підприємства. Оборотний капітал відображає різницю між оборотними активами та поточними зобов’язаннями й характеризує можливість підприємства фінансувати свою операційну діяльність без залучення короткострокових боргових джерел [4].

У структурі оборотного капіталу виділяють:

- власний оборотний капітал, що є основою фінансової незалежності та гарантією платоспроможності;
- позиковий оборотний капітал, який забезпечує гнучкість, але підвищує фінансові ризики.

Оптимальний рівень оборотного капіталу забезпечує достатній обсяг ресурсів для покриття операційних потреб, уникаючи при цьому надмірного акумулювання майна в малоліквідних формах. Недостатність оборотного капіталу веде до загострення фінансових труднощів, а його надлишок свідчить про неефективну фінансову політику та заморожування коштів [1; 5].

Науковці підкреслюють, що ефективне управління оборотним капіталом забезпечує стабільність грошових потоків, зміцнення ринкових позицій та підвищення інвестиційної привабливості підприємства [4].

Оборотні активи виступають одним з найбільш ризикових елементів фінансового управління, оскільки постійно зазнають впливу зовнішніх і внутрішніх факторів. Управління ризиками оборотних активів передбачає оптимізацію їх обсягів, структури та швидкості обігу [5].

Основні ризики включають:

- ризики запасів (ризик надлишкових запасів, морального старіння, втрати якості, дефіциту ресурсів);
- ризики дебіторської заборгованості (ризик неплатежів, прострочок, низької поверненості боргів);
- ризики грошових коштів (ризик нестачі ліквідності, ризик неотримання доходів від альтернативного інвестування);
- ризики короткострокових інвестицій (волатильність ринку, зміна відсоткових ставок) [7].

Надмірні запаси призводять до заморожування оборотного капіталу, збільшення витрат на зберігання та падіння конкурентоспроможності. Натомість їх дефіцит може спричинити повну зупинку виробництва або зрив контрактів [5].

Окрему увагу приділяють ризикам дебіторської заборгованості, оскільки вони безпосередньо впливають на обіг грошових коштів і платоспроможність підприємства. Практика свідчить, що навіть короткострокові затримки платежів можуть спричинити ланцюгову реакцію фінансових труднощів, особливо в умовах нестабільного ринкового середовища [7].

Ефективна система управління ризиками передбачає:

- диверсифікацію постачальників і покупців;
- оптимізацію норм запасів;
- кредитну політику щодо контрагентів;

- контроль грошових потоків;
- прогнозування ліквідності;
- застосування економіко-математичних моделей ризик-аналізу.

Таким чином, оборотні активи відіграють провідну роль у формуванні ризик-профілю підприємства, а система їх управління є складовою фінансової безпеки бізнесу.

Аналіз оборотних активів є ключовим елементом діагностики фінансового стану та прогнозування майбутнього розвитку підприємства [5; 6].

Оборотні активи як економічна категорія відображають мобільну частину майна підприємства, яка забезпечує безперервність виробництва, ліквідність і фінансову стійкість. Їхня структура, обсяг і швидкість обороту визначають ефективність операційного циклу та конкурентоспроможність підприємства. Раціональне управління оборотними активами потребує аналізу запасів, дебіторської заборгованості, грошових коштів та короткострокових інвестицій, оскільки саме вони формують основу операційного та фінансового потенціалу бізнесу.

Список використаних джерел

1. Бланк І. А. Управління оборотним капіталом підприємства. Київ : Ніка-Центр, 2020. 512 с.

2. Бутинець Ф. Ф. Бухгалтерський фінансовий облік : підручник. Житомир : Рута, 2021. 912 с.

3. Національне положення (стандарт) бухгалтерського обліку 1 «Загальні вимоги до фінансової звітності». URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0336-13 (дата звернення: 111.2025).

4. Крамаренко Г. О., Романова А. А. Економічна безпека підприємства. Київ : Центр учбової літератури, 2021. 356 с.

5. Пантелєєв В. П., Бровко О. М. Фінансовий аналіз : навч. посіб. Київ : КНЕУ, 2019. 400 с.

6. Horngren C. T., Sundem G. L., Elliott J. A. Introduction to Financial Accounting. 12th ed. Pearson, 2020. 848 p.

7. International Accounting Standards Board. IAS 2 Inventories; IAS 7 Statement of Cash Flows; IAS 1 Presentation of Financial Statements. URL: https://www.ifrs.org (дата звернення: 1.11.2025).

СЕМЕНИШЕНА Наталія докт. екон .наук., професор
професор кафедри обліку, оподаткування
та технологій електронного бізнесу
Заклад вищої освіти «Подільський державний університет»,
м. Кам'янець-Подільський, Україна

ОБЛІК ГУМАНІТАРНОЇ ДОПОМОГИ В ДЕРЖАВНОМУ СЕКТОРІ: ПРОБЛЕМИ ТА ВИКЛИКИ

Гуманітарна допомога як соціально-економічне явище характеризується багатьма специфічними ознаками. Їх можна встановити досить чітко навіть проаналізувавши існуючу нормативно-правову ідентифікацію поняття. Принагідно слід зауважити, що в облікових офіційних документах трактування гуманітарної допомоги не надається. Натомість є воно у Законі України «Про гуманітарну допомогу» : «цільова адресна безоплатна допомога у грошовій або натуральній формі, у вигляді безповоротної фінансової допомоги або добровільних пожертвувань, або допомога у вигляді виконання робіт, надання послуг, що надається іноземними та вітчизняними донорами з мотивів гуманності отримувачам гуманітарної допомоги в Україні або за кордоном, які потребують допомоги у зв'язку із соціальною незахищеністю, матеріальною незабезпеченістю, скрутним фінансовим становищем, введенням воєнного або надзвичайного стану, виникненням надзвичайної ситуації або тяжкою хворобою конкретної фізичної особи, а також для підготовки до збройного захисту держави та її захисту у разі збройної агресії або збройного конфлікту» [1]. Загалом таке означення, деталізоване з урахуванням відповідних подій в Україні, а зокрема військовою російською агресією та війною. Але цілком ідентифікованим це явище є у першій частині вищенаведеного означення, зокрема до слів «отримувачам гуманітарної допомоги». Не вдаючись до ведення дискусії з цього приводу, зауважимо, що у спрощеному вигляді, означення набуває більш зрозумілого для міжнародної спільноти змісту. До слова, ні у МСФЗ ні у МСБОДС (IPSAS) чіткого означення поняття «гуманітарна допомога» теж подається. Але справедливо буде визнати, що воно згадується у вказаних документах побіжно. Наприклад МСБОДС 23 (IPSAS 23 «Revenue from Non-

Exchange Transactions») у параграфах 7-11 визначає умови щодо переданих активів і відповідні обмеження, а у параграфах 93-97 – є згадування про подарунки і пожертви, в тому числі натурою [2, с.5-6, 24-25]. В українських облікових стандартах для державного сектору, як для виробничої сфери чітке означення також не сформульоване. Загалом реально доцільним і правильним в таких випадках є використання означення, яке подається у нормативних актах вищої юридичної сили, тобто Законі України. Тобто, загалом попри відсутність понятійно-категорійної чіткості, гуманітарна допомога може ідентифікуватися з огляду на існуючі поняття, тобто класифікуватися як подарунок/пожертва, перерозподіл ресурсів чи цінності в натуральній формі в рамках необмінних операцій.

Зважаючи на таку ситуацію суб'єкти господарювання обліковують таку допомогу як безоплатно отримані активи, запаси чи основні засоби. При цьому керуються відповідними національними стандартами. Проблемою є відсутність єдиного підходу до ведення обліку та оцінки. Тобто понятійна база викликає проблеми в практичній організації обліку. Останні полягають у: здійсненні оцінки такого роду активів, що пов'язано з випадками відсутності первинних документів із визначенням справедливої вартості; визнанні доходу через суперечності з датою надходження цінностей та юридичного визнання статусу допомоги; відображенні розподілу між споживачами (підрозділами, громадянами); існуванні формальної відповідальності матеріально відповідальних осіб через часту відсутність чіткого дотримання інвентаризаційних процедур взяття на облік.

Не менш вагомими є також проблеми прозорості використання гуманітарної допомоги, які лежать в площині як обліку так і внутрішнього й зовнішнього контролю, та стосуються її перерозподілу, втрати чи дублювання в обліку, або його відсутності загалом.

Зважаючи на існуючі технічні та програмні можливості для вирішення цих проблем доцільним було б скористатися саме цифровізацією для забезпечення прозорості й контрольованості. Аналог системи Prozorro, на наш погляд, цілком організаційно-логічно дозволив би уникнути багатьох ризиків і облікових проблем.

З іншого боку в суто організаційно-методичному плані необхідно стандартизувати акти приймання-передачі гуманітарної допомоги та товарно-транспортні накладні, й привести їх у відповідність зі специфікою такого роду активів. Є потреба посилити інвентаризаційні процедури та забезпечити формування прозорої звітності з використання гуманітарної допомоги. Попри зовнішнє поверхове враження, що це суттєво ускладнить роботу облікових працівників, обсяги гуманітарної допомоги на це повною мірою заслуговують. В питанні оцінки найбільш простим варіантом вирішення проблеми є застосування справедливої вартості відповідно до МСФЗ 13. При цьому важливо активізувати використання прозорих джерел ринкових цін (що може бути вирішене на вищому рівні через формування відповідних платформ), а також посилити використання офіційних суб'єктів з оцінки (особливо для активів дороговартісної гуманітарної допомоги) для забезпечення відповідальності за правильність оцінки.

Використана література

1. Про гуманітарну допомогу: Закон України №1192-XIV в редакції від 07.08.2025 р.

2. International Public Sector Accounting Standard. Revenue from Non Exchange Transactions (Taxes and Transfers). IPSAS 23. New York, 2006. 61 s. URL: https://www.iasplus.com/content/fbf02c37-2211-40cd-a4ee-662536da67ec.

СЕНДЗЮК Дарія, здобувачка вищої освіти ОС «Магістр»
спеціальності 071 «Облік і оподаткування»
Науковий керівник:
ЦВІГУН Інна, докт. екон .наук., професор
в.о. завідувачка кафедри обліку, оподаткування
та технологій електронного бізнесу
Заклад вищої освіти «Подільський державний університет»,
м. Кам'янець-Подільський

ПЕРВИННІ ДОКУМЕНТИ ТА ЇХ РОЛЬ У ЗАБЕЗПЕЧЕННІ ОБЛІКУ РОЗРАХУНКІВ З ПОСТАЧАЛЬНИКАМИ І ПІДРЯДНИКАМИ

Первинні документи становлять основу бухгалтерського обліку та відіграють ключову роль у відображенні господарських операцій, пов'язаних із розрахунками з постачальниками та підрядниками. Саме первинний документ фіксує факт здійснення операції, визначає її зміст, обсяг, суб'єктів та юридичну силу. Повнота і якість первинної документації забезпечують достовірність облікових даних, правильність формування фінансової звітності та зниження ризиків порушення договірної дисципліни.

У системі обліку розрахунків із постачальниками первинні документи виконують не лише інформаційну, але й контрольну, правову та аналітичну функції. Вони дозволяють фіксувати факт постачання або виконання робіт, підтверджувати обсяг зобов'язань, здійснювати оплату, проводити звірку розрахунків та запобігати суперечкам між сторонами. Стандарти НП(С)БО та МСФЗ наголошують, що саме первинні документи є ключовим доказом виникнення зобов'язань і основою їх оцінки та класифікації.

Для узагальнення змісту й ролі основних первинних документів у процесі обліку розрахунків наведена узагальнююча таблиця 1.

Аналізуючи дані таблиці, можна відзначити, що первинні документи утворюють цілісну систему доказового підтвердження всіх етапів господарських операцій — від укладення договору до остаточного виконання зобов'язань. Договір поставки чи підряду виконує стратегічну роль, оскільки саме він визначає правові рамки та фінансові умови співпраці. Рахунок-фактура та видаткова накладна становлять основу для визнання та відображення

зобов’язань, тоді як акти виконаних робіт фіксують фактичний результат наданих послуг.

Таблиця 1

Первинні документи та їх роль у забезпеченні обліку розрахунків з постачальниками і підрядниками

Документ	Зміст та призначення	Роль у формуванні облікової інформації
Договір поставки / підряду	Визначає умови поставки, строки, обсяг, вартість, відповідальність сторін	Базовий документ, що регламентує взаємовідносини та зобов’язання
Рахунок-фактура / інвойс	Містить інформацію про надані послуги чи поставлені товари	Підстава для оплати та відображення зобов’язань
Видаткова накладна	Підтверджує факт передачі товарів від постачальника покупцю	Підстава для визнання зобов’язання та оприбуткування запасів
Акт приймання-передачі робіт/послуг	Засвідчує виконання робіт або надання послуг	Підстава для виникнення зобов’язань за виконаними роботами
Платіжне доручення	Документує оплату постачальнику	Підтверджує погашення кредиторської заборгованості
Банківська виписка	Відображає рух коштів на рахунку підприємства	Остаточне підтвердження здійснення платежу
Акт звіряння розрахунків	Узгоджує суми заборгованостей між сторонами	Інструмент контролю правильності обліку та взаємного погодження

Джерело: узагальнено за даними нормативних документів та практики підприємств.

Особливо важливими є документи, що підтверджують оплату — платіжне доручення та банківська виписка, адже вони остаточно закривають розрахунковий цикл та підтверджують погашення кредиторської заборгованості. Акт звіряння розрахунків виконує функцію внутрішнього контролю, дозволяючи усунути розбіжності, запобігти конфліктам і забезпечити синхронність облікових даних двох сторін операції.

Таким чином, первинні документи виконують ключову роль у забезпеченні достовірності, повноти та своєчасності облікової інформації. Належним чином організований документообіг дозволяє уникнути помилок, забезпечує ефективний контроль, зменшує податкові та юридичні ризики та є фундаментальною умовою якісного управління розрахунками з постачальниками і підрядниками.

Список використаних джерел

1. Закон України «Про бухгалтерський облік та фінансову звітність в Україні» від 16.07.1999 р. № 996-XIV.
2. Національне положення (стандарт) бухгалтерського обліку 1 «Загальні вимоги до фінансової звітності». Затверджено наказом Міністерства фінансів України від 07.02.2013 № 73.
3. Національне положення (стандарт) бухгалтерського обліку 9 «Запаси». Затверджено наказом МФУ від 20.10.1999 № 246.
4. Національне положення (стандарт) бухгалтерського обліку 11 «Зобов'язання». Затверджено наказом МФУ від 31.01.2000 № 20.
5. Податковий кодекс України від 02.12.2010 р. № 2755-VI.
6. Голов С. Ф. Фінансовий облік і звітність за міжнародними стандартами. Київ: Лібра, 2020. 712 с.
7. Бутинцький Л. Д., Давидов Г. М., Осадча Г. М. Бухгалтерський облік: підручник. Житомир: ЖДТУ, 2021. 784 с.
8. Кужельний М. В., Лінник В. Г. Теорія бухгалтерського обліку. Київ: КНЕУ, 2022. 468 с.
9. Сопко В. В., Завгородній В. П. Бухгалтерський облік в Україні: навч. посіб. Київ: КНЕУ, 2020. 544 с.
10. International Accounting Standards Board. IAS 1: Presentation of Financial Statements. London: IFRS Foundation, 2018.

СИНЧАК Віктор, д. е. н., професор,
професор кафедри, фінансів, банківської справи,
страхування та фондового ринку,
Хмельницький університет управління та права імені Леоніда Юзькова
м. Хмельницький, Україна

ІНДИКАТИВНІ ПОКАЗНИКИ ЯК ІНФОРМАЦІЙНЕ ДЖЕРЕЛО В УПРАВЛІННІ МИТНИМИ ПЛАТЕЖАМИ

Індикативні показники (індикативні індикатори) (indicative target / indicative indicator) широко використовуються у сучасній зарубіжній практиці, зокрема Міжнародного валютного фонду як «орієнтовні числові значення… у досягненні цілей програми» [1]. Не зайвим нагадати, що ще у період економічної кризи (1929 – 1933рр.) Президент США Франклін Рузвельт використовував «планово-регулятивні важелі у бюджетних видатках» [2, с. 73] за кейнсіанськими моделями, що сприяло появі у ХХ ст. «різних форм прогнозування та планування» [2, с. 73]. Тому їхнє поширення у вітчизняній фіскальній діяльності для оцінки рівня виконання доходів бюджетів як за джерелами загалом, так і за окремими з них, є цілком логічним і доцільним.

З огляду на прагматичність означеного напряму сфокусуємо увагу на використанні індикативних показників при виконанні прогнозних значень із митних платежів. За вагомості останніх для бюджету та призначення індикативних показників актуалізується питання їх розгляду як інформаційного джерела в управлінні митними платежами, що визначає напрям цієї публікації.

Відразу зазначимо, що індикативні показники є результатом індикативного планування. З одного боку, як наголошував професор Д. В. Полозенко (1924 – 2015рр.), «індикативне планування є методом реалізації соціально-економічної політики держави» [2, с. 74], а з іншого – «це процес формування системи параметрів (індикаторів), досягнення яких визначає міру державного впливу на соціально-економічні процеси» [2, с. 74]. Означений підхід використаємо у нашому дослідженні.

Із точки зору процесу формування індикативного показника як результату індикативного планування, з дотриманням послідовності в аналізі, узагальнимо,

що *під індикативним показником (indicative target) виконання доходів бюджету з митних платежів слід розуміти орієнтовні числові параметри (індикатори) обсягів надходжень митних платежів на відповідний період (місць, квартал, рік тощо) при порівнянні яких з фактичними даними можливо визначити рівень виконання прогнозних завдань*.

Отже із змісту сформульованого визначення, очевидно, що індикативний показник передбачає ширший допустимий діапазон відхилень від фактичних даних, а тому його значення є здебільшого прогнозним, ніж нормативним. Натомість плановий показник більше наближений до фактичних даних і може містити лише незначні відхилення, які в процесі виконання коригуються у прозорий спосіб. Тому дотримання планового показника є обов'язковим, як і виконання бюджету – основного фінансового плану держави.

Утім такий підхід на початку 90-х років сприймався не однозначно. Більше того, набувала поширення думка, що планування того часу (радянського періоду) було «надто директивним і неприйнятним в умовах ринку» [2, с. 73]. Опоненти, навпаки, заперечували і доводили, що «будь-яка країна, й особливо у кризовий, перехідний період, без планування не здатна забезпечити траєкторію стійкого економічного зростання» [2, с. 73]. Означений підхід переважав у фіскальному просторі і мав своє застосування уже в незалежній Україні. Ідеться про планування податкових надходжень у практичній роботі фіскальних органів, яким ще у другій половині 1990-х і на початку 2000-х років доводилися планові показники.

Причому невиконання планових показників мало у той час юридичні наслідки для посадових осіб фіскальних органів. Ідеться про дисциплінарні стягнення навіть якщо платник податку або декілька з них у податковому (звітному) періоді не здійснювали господарську діяльність і вони не мали податкових зобов'язань, хоча виконання плану залежало саме від них. Імовірно, якраз з цієї причини до фіскальних органів згодом почали доводити індикативні показники виконання податкових надходжень, зокрема і з митних платежів.

За результатами порівняльного аналізу, проведеного з урахуванням наведеного визначення індикативного показника та його співставлення з фактичними надходженнями митних платежів у 2021–2024 рр., установлено позитивну динаміку його виконання лише у 2021 році (рис. 1). По суті до початку

широкомасштабного російського вторгнення індикативний показник характеризувався перевиконанням – на 6,6 % у 2021 році. Відносно стабільною, хоча і низькою, у 2021 – 2024 рр. залишалася частка 1-го платника у виконанні індикативного показника (0,6 % у 2021- 2022 рр. і 0,5 % у 2023 – 2024 рр.).

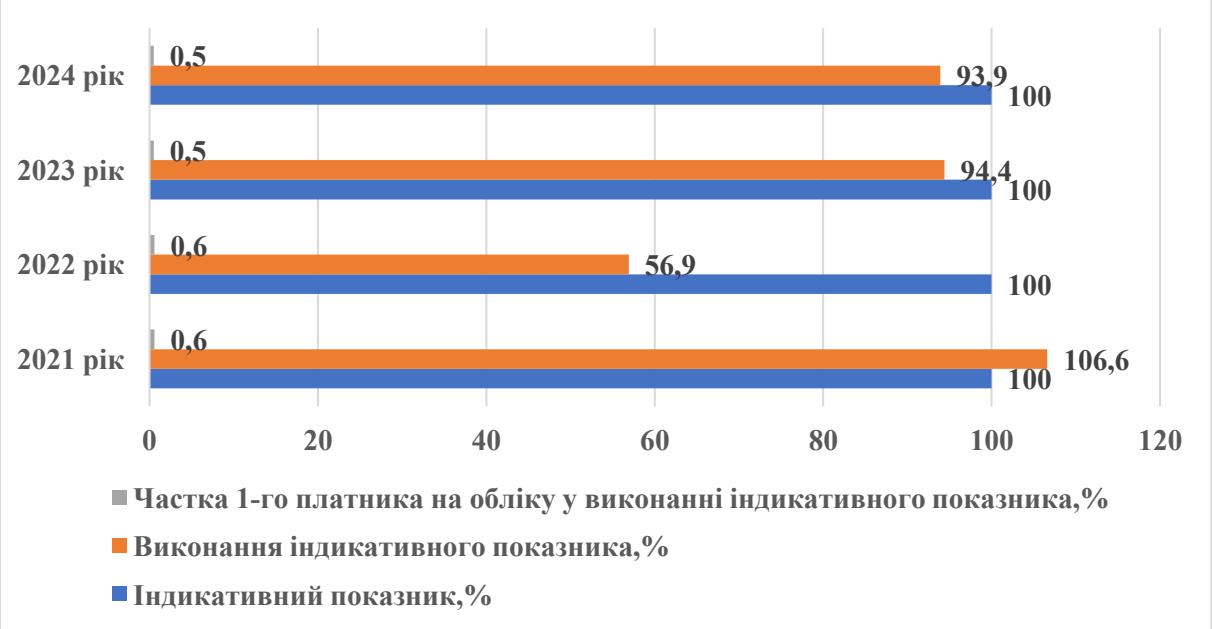

Рис. 1. **Індикативний показник як інформаційне джерело у виконанні надходжень із митних платежів у 2021 – 2024 рр.**

Примітка. Розраховано та побудовано за даними джерел [3 – 5].

Проте у наступних 3-х роках (2022 – 2024 рр.) фактичні надходження з митних платежів стали зменшуватися порівняно з індикативним показником. Із початком російського широкомасштабного вторгнення (24.02.2022р.) саме у 2022 році були найбільші втрати митних платежів в аналізованому періоді. По суті індикатор було виконано лише на 56,9% (у 2022 р.) проти 94,4 % і 93,9% (у 2023 році і 2024 році відповідно). Тож перший рік широкомасштабного вторгнення позначився найбільшим недовиконанням індикативного показника з митних платежів. Різкі відхилення вдалося подолати завдяки адаптації суб'єктів ЗЕД – платників митних платежів до воєнних умов господарювання.

Отже індикативний показник є важливим інформаційним джерелом як з погляду теоретичної конструкції, так з точки зору практичного виконання надходжень митних платежів, а відтак й управління ними. Тому словосполучення «Управління митними платежами», охоплює різні рівні й етапи. Причому кожний із них впливає на виконання індикативних показників.

До того ж, останні спочатку є інформаційним джерелом для прийняття управлінських рішень, а згодом – стають результатом управлінської діяльності.

Таким чином, означені рівні потребують комплексного аналізу виконання індикативних показників із митних платежів як джерела інформації на етапах управління ними. Насамперед слід звернути увагу на: методологію їх розробки; порядок затвердження; процедуру доведення до виконавців; процес виконання та результати порівняльного аналізу; порядок звітування та контроль. На кожному зазначеному етапі індикативні показники як числові індикатори та джерело інформації мають властиве призначення, по-перше, сприяють прийняттю управлінських рішень для усунення відхилень між фактичними та прогнозними значеннями митних платежів, і, по-друге, як базис у збалансованих управлінських рішеннях дозволяють досягнути головної мети – виконання Державного бюджету України за означеним джерелом доходів.

Список використаних джерел

1. International Monetary Fund. URL: https://www.imf.org/en/About/Factsheets/Sheets/2023/IMF-Conditionality?utm_source=chatgpt.com (Назва з екрана. Дата звернення: 24.102025 року).
2. Полозенко Д. В. Планово-індикативне й бюджетне планування в умовах ринку. *Фінанси України*. 2008. №7. С. 72 – 77.
3. У 2022 році Держмитслужба перерахувала до держбюджету 300,8 млрд грн: чому не більше? URL: https://customs.gov.ua/news/zagalne-20/post/u-2022-rotsi-derzhmitsluzhba-pererakhuvala-do-derzhbiudzhetu-3008-mlrd-grn-chomu-ne-bilshe-1062?utm_source=chatgpt.com (Назва з екрану. Дата звернення: 25.10.2025 року).
4. У 2023 році Держмитслужба перерахувала до бюджету 459,8 млрд грн. URL: https://customs.gov.ua/news/zagalne-20/post/u-2023-rotsi-derzhmitsluzhba-pererakhuvala-do-biudzhetu-4598-mlrd-grn-1438?utm_source=chatgpt.com (Назва з екрану. Дата звернення: 25.10.2025 року).
5. Результати виконання митними органами фіскальної функції у 2024 році. URL: https://customs.gov.ua/news/zagalne-20/post/rezultati-vikonannia-mitnimi-organami-fiskalnoyi-funktsiyi-u-2024-rotsi-1976?utm_source=chatgpt.com (Назва з екрану. Дата звернення: 25.10.2025 року).

Ілона СИТНИК, Студентка 2-го курсу спеціальності
072 «Фінанси ,банківська справ ,страхування та фондовий ринок"
ПЗВО «Кам'янець-Подільський Податковий інститут»
Науковий керівник:
Світлана ОГАНЕСЯН
викладачка економіко-правових дисциплін,
ПЗВО «Кам'янець-Подільський
Податковий інститут»

РОЛЬ ПОДАТКОВОЇ ПОЛІТИКИ У НАПОВНЕНІ БЮДЖЕТУ У ВІЙСЬКОВИЙ ПЕРІОД

У період воєнного стану податкова політика набуває стратегічного значення для стабільності державних фінансів. Вона визначає напрями мобілізації ресурсів, необхідних для забезпечення обороноздатності та підтримки економіки. Саме через ефективну податкову систему держава отримує можливість наповнювати бюджет і фінансувати найважливіші потреби суспільства. У цей час важливо не лише збільшувати доходи, а й забезпечувати справедливий розподіл податкового навантаження. Війна вимагає оперативних рішень, зокрема у сфері податкових пільг, стимулів і контролю за надходженнями. Податкова політика стає інструментом економічної стабілізації та відновлення. Тому її роль у наповненні бюджету у військовий період є вирішальною для фінансової безпеки держави.

Повномасштабна війна, розпочата проти України у 2022 році, спричинила безпрецедентні виклики для фінансової системи держави. Зруйнована інфраструктура, масова міграція населення, скорочення економічної активності та зростання потреб на оборону і гуманітарну допомогу зумовили необхідність швидкої транс-формації податкової політики. У таких умовах держава опинилася перед дилемою: забезпечити стійкість бюджетної системи, не допустивши при цьому надмірного тиску на бізнес і населення. Податкова політика стала одним із головних інструментів кризового регулювання, що поєднує фіскальну функцію з елементами стимулювання економіки, збереження робочих місць та підтримки територіальних громад. Особливої актуальності набули питання ефективності податкових інструментів в умовах обмежених

ресурсів, а також їхнього потенціалу до збереження у середньо- та довгостроковій перспективі після завершення бойових дій [1].

Податкова політика є комплексом правових дій органів влади й управління щодо цілеспрямованого застосування податкового законодавства. Податкова політика зазвичай перебуває в межах певної економічної політики, яка тією чи іншою мірою підпорядковує собі всі найбільш суттєві сфери суспільних відносин, зокрема і податки. Податкова політика будь-якої держави формується під впливом історичних, політичних, економічних, соціальних, культур-них процесів. В Україні, крім названих чинників, додалася ще й військова агресія з боку рф. Тому податкова політика воєнного стану насамперед має сприяти функціонуванню бізнесу, дати змогу йому адаптуватися до умов, що склалися в країні [2, с.83].

У період воєнних дій податкова політика держави стає одним із головних механізмів забезпечення стабільного функціонування економіки та наповнення державного бюджету. Від ефективності системи оподаткування залежить здатність країни фінансувати оборонні потреби, соціальний захист громадян і відновлення зруйнованої інфраструктури. Головним завданням податкової політики у воєнний час є мобілізація фінансових ресурсів без надмірного тиску на бізнес і населення. Важливо забезпечити справедливий розподіл податкового навантаження, стимулювати підприємницьку діяльність і підтримувати малий та середній бізнес. У цей період держава має гнучко реагувати на економічні виклики, запроваджуючи тимчасові пільги, спрощення процедур і посилення контролю за надходженнями. Ефективна податкова політика у військовий період є запорукою фінансової безпеки, стійкості держави та основою для її післявоєнного відновлення.

Отже, під час війни податкова політика відіграє ключову роль у забезпеченні фінансової стійкості держави. Вона стає основним інструментом мобілізації внутрішніх ресурсів, необхідних для фінансування оборони, соціальної підтримки населення та відновлення економіки. Ефективне управління податковими надходженнями дозволяє не лише наповнювати бюджет, а й зберігати довіру платників податків до держави. Важливим є поєднання фіскальної ефективності з економічною справедливістю, щоб уникнути надмірного податкового тиску на бізнес та громадян. Раціональна,

гнучка й прозора податкова політика у військовий час забезпечує фінансову безпеку, підтримує стабільність економіки та створює основу для післявоєнного відновлення країни.

Список використаних джерел

1.Жаворонок, А., Попело, О., Щур, Р.. Роль податкової політики у забезпеченні фінансової стійкості держави в умовах воєнного стану. *Економіка та суспільство*. 2025.(76). URL:https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-76-97.

2. Пухальський В. Податкова політика україни в умовах воєнного стану. *Світ фінансів*. № 3(80). 2024. С.81-90. URL: http://sf.wunu.edu.ua/index.php/sf/article/view/1720/1731.

ТАРАТУТА Лілія, директор ТОВ «Аудиторська фірма «Злагода»,
канд. екон. наук, судовий експерт з економічних питань
м. Запоріжжя

АНАЛІЗ ЦІНИ НА УТРИМАННЯ БАГАТОКВАРТИРНОГО БУДИНКУ ДЛЯ ПРИМІЩЕНЬ, ЩО ЧАСТКОВО СПОЖИВАЮТЬ ПОСЛУГИ ОСББ

Сучасні економічні умови спонукають до оптимізації та економії витрат, захисту прав споживачів, прозорості управлінських рішень для споживача комунальних послуг.

Об'єднання співвласників багатоквартирного будинку (далі – ОСББ), при своєму створенні має на меті забезпечення і захист прав співвласників та дотримання їхніх обов'язків, належного утримання та використання спільного майна, забезпечення своєчасного надходження коштів для сплати всіх платежів, передбачених законодавством та статутними документами.

Чинні нормативні документи, на жаль, не в повному обсязі пояснюють методологічні механізми, щодо провадження економічної аналітичної роботи в управлінському обліку ОСББ, щоб забезпечити прозорість формування кошторисів, бюджетів, обґрунтування тарифів, та в результаті – організації регулярності платежів і отримання довіри співвласників та мешканців будинку.

Обов’язковий перелік робіт (послуг), витрати які включаються до складу витрат на утримання багатоквартирного будинку та прибудинкової території регулюється наказом Міністерства регіонального розвитку, будівництва та житлово-комунального господарства України від 27.07.2018 № 190, зокрема перелік включає [3]: технічне обслуговування внутрішньо будинкових систем; технічне обслуговування ліфтів; обслуговування систем диспетчеризації; обслуговування димових та вентиляційних каналів; технічне обслуговування систем протипожежної автоматики та димовидалення, а також інших внутрішньо будинкових інженерних систем (у разі їх наявності); поточний ремонт конструктивних елементів, технічних пристроїв будинків та елементів зовнішнього упорядження, що розміщені на прибудинковій території (в тому числі спортивних, дитячих та інших майданчиків), та іншого спільного майна багатоквартирного будинку; поточний ремонт внутрішньобудинкових систем;

прибирання прибудинкової території; прибирання приміщень загального користування (у тому числі допоміжних); прибирання і вивезення снігу, посипання частини прибудинкової території, призначеної для проходу та проїзду, протиожеледними сумішами; дератизація; дезінсекція; придбання електричної енергії для освітлення місць загального користування, живлення ліфтів та забезпечення функціонування іншого спільного майна багатоквартирного будинку.

Зауважимо, що ОСББ при встановленні ціни на утримання багатоквартирного будинку, прибудинкової території має керуватись Правилами надання послуги з управління багатоквартирним будинком, затвердженими постановою Кабінету Міністрів України від 5 вересня 2018 р. №712 [1], де, зокрема, зазначено:

«32. Ціна послуги з управління встановлюється договором управління з розрахунку на один квадратний метр загальної площі житлового або нежитлового приміщення, якщо інше не визначено договором управління, та включає: **витрати на утримання багатоквартирного будинку, прибудинкової території, поточний ремонт спільного майна багатоквартирного будинку відповідно до кошторису;**

винагороду управителю, яка визначається за згодою сторін.

33. Кошторис враховує обов'язковий перелік робіт (послуг), а також періодичність виконання (надання) робіт (послуг) з утримання багатоквартирного будинку та прибудинкової території та є невід'ємною частиною договору управління.

35. За погодженням співвласників та управителя до договору управління можуть бути включені умови про зміну ціни у порядку та на умовах, визначених відповідним договором управління.»

Практика показує, що трапляється, коли у ОСББ є співвласники житлових або нежитлових приміщень, які не отримують повний обсяг послуг з управління ОСББ через певні архітектурні або проектні рішення, або розташування окремих входів/виходів, прибудову власних електромереж /теплопостачання з окремим обслуговуючим обладнанням. Це спричиняє певні незгоди співвласників будинку щодо повноти сплати коштів за ціну, яку встановлено рішенням ОСББ. Такими послугами від ОСББ, що не обслуговуються приміщеннями, можуть

бути: електроенергія з освітлення під'їздів, технічне обслуговування та ремонт ліфтів, прибирання приміщень загального користування, забезпечення функціонування іншого спільного майна багатоквартирного будинку, прибирання прибудинкової території, поточний ремонт внутрішньо будинкових систем, тощо. Отже, в разі ненадання послуги з управління, надання її неналежної якості управитель проводить перерахунок розміру плати за послугу у порядку, встановленому Кабінетом Міністрів України [2]. Цей порядок поширюється на суб'єктів господарювання всіх форм власності, предметом діяльності яких є надання послуг. Згідно п.п.5-12 цього Порядку [2]: Перерахунок проводиться не рідше одного разу на рік протягом кварталу, наступного за періодом перерахунку, виходячи з фактично понесених у звітному періоді витрат на надання послуг в межах тарифу, періодичності та строків надання послуг, з урахуванням складених планів та графіків виконання робіт, пов'язаних з наданням послуг. Обсяг фактично наданих послуг та виконаних робіт, повинен бути підтверджений відповідною первинною документацією, зокрема наказами, табелем обліку робочого часу, розрахунками нарахування заробітної плати робітникам, нарядами-завданнями, актами списання матеріалів, матеріальними звітами майстрів, актами виконаних робіт постачальників, документами, що підтверджують технічні показники будинку, тощо.

Фактичні витрати щодо будинку за період нарахування (період перерахунку) визначаються з урахуванням розподіленої суми накладних витрат. Інформація про проведення перерахунку наводиться у платіжному документі та/або розміщується на власному веб-сайті.

Враховуючи вище викладене, автор пропонує проводити аналітичні роботи для перерахунку ціни на послуги, що надаються ОСББ, за наступними етапами:

І етап: Класифікація фактичних витрат ОСББ у звітному (аналізованому) періоді на утримання багатоквартирного будинку та прибудинкової території за наступними категоріями: 1) Адміністративні витрати (накладні витрати), 2) Прямі витрати з обслуговування, що постачаються усім співвласникам, 3) Прямі витрати з обслуговування, що постачаються лише частині співвласників ОСББ.

ІІ етап: Розподілення фактичних адміністративних (накладних) витрат, де базою розподілення є сума всіх фактичних прямих витрат у звітному (аналізованому) періоді.

ІІІ етап: Перерахунок ціни на утримання багатоквартирного будинку та прибудинкової території для співвласників, що користуються лише частиною послуг з утримання будинку та прибудинкової території від ОСББ з розрахунку на один квадратний метр. Відповідний перерахунок ціни для співвласників, що користуються всіма послугами від ОСББ.

Нова ціна може діяти тільки після звітного (аналізованого) періоду, який використовувався для аналізу фактичних витрат.

Список використаних джерел

1. Правила надання послуги з управління багатоквартирним будинком, затверджено постановою Кабінету Міністрів України від 5 вересня 2018р. №712.

2. Порядок проведення перерахунку розміру плати за послуги з утримання будинків і споруд та прибудинкових територій у разі перерви в їх наданні, ненадання або надання не в повному обсязі затверджено постановою Кабінету Міністрів України від 11 грудня 2013р. № 970.

3. Обов'язковий перелік робіт (послуг), витрати на які включаються до складу витрат на утримання багатоквартирного будинку та прибудинкової території, затверджено наказом Міністерства регіонального розвитку, будівництва та житлово-комунального господарства України від 27.07.2018р. №190.

ТОПАЛЯН Рубен
головний бухгалтер ТзОВ «Кам'янець-Подільський птахокомбінат»
м. Кам'янець-Подільський ,Україна

ТРАНСФОРМАЦІЯ РОЛІ БУХГАЛТЕРА В УМОВАХ ГЛОБАЛІЗАЦІЇ, ЦИФРОВІЗАЦІЇ ТА ВОЄННИХ ВИКЛИКІВ

Сучасний бухгалтер виступає не лише документатором господарських операцій, але й стратегічним аналітиком, який забезпечує фінансову стійкість підприємства. В умовах війни роль бухгалтера істотно зростає, оскільки саме він відповідає за прозорість фінансових потоків, адаптацію до нормативних змін та контроль ресурсів у ситуаціях невизначеності. Одночасно цифрові трансформації змінюють методи роботи, підвищуючи вимоги до кваліфікації та компетентностей фахівця.

Бухгалтери стикаються з комплексом регуляторних, економічних та технологічних викликів:

- часті зміни податкового законодавства;
- необхідність переходу на МСФЗ;
- автоматизація обліку;
- ризики, спричинені війною (втрата активів, логістичні збої);
- зростання вимог до прозорості та аналітичної звітності.

Усе це зумовлює потребу в нових знаннях, інструментах і здібностях.

Нижче наведена таблиця 1 систематизує компетентності, які визначають ефективність роботи бухгалтера в умовах цифрової економіки та воєнних викликів.

Наведена таблиця показує, що сучасний бухгалтер повинен володіти широким спектром компетентностей, які виходять далеко за межі традиційного технічного обліку. Найважливішим трендом є зміщення акценту з документальної роботи на аналітичну, стратегічну та технологічну складові.

Цифрові компетентності стають ключовими — вони забезпечують безперервність облікових процесів навіть у кризових умовах, зменшують ризики помилок і сприяють впровадженню автоматизованих систем контролю. Етичні компетентності забезпечують достовірність даних і формують фінансову культуру підприємства. Аналітичні та стратегічні компетентності перетворюють

бухгалтера на активного учасника управління, здатного оцінювати ризики й впливати на фінансову політику підприємства.

Таблиця 1

Ключові компетентності бухгалтера в умовах цифровізації та воєнних викликів

Група компетентностей	**Зміст компетентності**	**Значення для сучасної практики**
Технічні компетентності	Знання НП(С)БО, МСФЗ, податкового права; робота з ERP-системами.	Гарантують коректність обліку та звітності в умовах законодавчих змін.
Аналітичні компетентності	Фінансовий аналіз, ризик-менеджмент, моделювання.	Дозволяють вчасно виявляти проблеми та обґрунтовувати рішення керівництва.
Цифрові компетентності	Е-документообіг, хмарні сервіси, Big Data, BI-аналітика.	Забезпечують оперативність, стійкість роботи та автоматизацію процесів.
Комунікаційні компетентності	Взаємодія з керівництвом, аудиторами, податковими органами.	Підвищують якість управління та прозорість діяльності підприємства.
Етичні компетентності	Незалежність, об’єктивність, доброчесність.	Є основою фінансової безпеки й довіри між бізнесом і державою.
Стратегічні компетентності	Участь у бюджетуванні та фінансовій політиці.	Формують роль бухгалтера як стратегічного управлінського партнера.

Джерело: узагальнено автором на основі стандартів IFAC, OECD та практики українських підприємств.

Отже, компетентнісний профіль бухгалтера майбутнього характеризується інтеграцією технічних знань, цифрових навичок, етичної відповідальності та стратегічного мислення.

Професійна етика формує основу фінансової прозорості та довіри — критично важливих чинників у воєнний період. Паралельно цифровізація відкриває нові можливості для підвищення точності, автоматизації та аналітичності обліку, зменшуючи вплив людського фактора.

Поглиблення співпраці між університетами та бізнесом сприяє адаптації новітніх методик контролю, аналітики та звітності до реальних умов господарювання. Наукові дослідження формують основу для удосконалення професійних підходів, тоді як практика забезпечує зворотний зв’язок і актуалізацію наукових моделей.

Бухгалтерська професія швидко трансформується під впливом глобалізації, цифровізації та викликів воєнного часу. Сучасний бухгалтер стає

стратегічним управлінським партнером, аналітиком і носієм фінансової культури підприємства. Необхідність реагувати на воєнні ризики, нормативні зміни й цифровізацію облікових процедур формує нові професійні компетентності.

Розвиток бухгалтерської професії в Україні потребує:

- поглиблення цифрової грамотності та аналітичних навичок,
- зміцнення етичних стандартів,
- узгодження методології обліку з міжнародними практиками,
- активної співпраці науки та бізнесу.

Еволюція професії бухгалтера є важливою умовою забезпечення фінансової стійкості підприємств, підвищення прозорості економічних процесів та відновлення економіки України.

Список використаних джерел

1. Податковий кодекс України: Закон України від 02.12.2010 № 2755-VI. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2755-17 (дата звернення: 14.11.2025).

2. International Federation of Accountants. Handbook of International Quality Management, Auditing, Review and Other Assurance, and Related Services Pronouncements. IFAC, 2023. URL: https://www.ifac.org (дата звернення: 14.11.2025).

3. OECD. The Future of Work in the Accounting Profession. Paris: OECD Publishing, 2022.

ХАЙНАС Андрій, старший викладач,
Університет глобальних стратегій «АЛЬТЕРА»
РОШКОВИЧ Наталія, старший викладач,
Університет глобальних стратегій «АЛЬТЕРА»

ВПЛИВ ВОЄННИХ РИЗИКІВ НА АДАПТАЦІЮ ОБЛІКОВИХ ПРОЦЕДУР У СІЛЬСЬКОГОСПОДАРСЬКИХ ПІДПРИЄМСТВАХ

Повномасштабна війна в Україні створила безпрецедентні виклики для економіки, зокрема для аграрного сектору, який традиційно забезпечує вагому частку валового внутрішнього продукту та валютних надходжень держави. В умовах воєнного стану облікова система сільськогосподарських підприємств зазнає суттєвих трансформацій під впливом ризиків втрати активів, порушення логістики, знищення виробничих потужностей та дестабілізації ринкових механізмів.

Як зазначають науковці, війна змінила не лише фінансову архітектоніку підприємств, а й концептуальні підходи до ведення обліку - від традиційно ретроспективного до адаптивно-аналітичного, орієнтованого на оцінку ризиків, прогнозування наслідків і забезпечення стійкості бізнес-процесів [1]. У цих умовах бухгалтерський облік перестає бути виключно технічною процедурою фіксації фактів господарської діяльності й перетворюється на інформаційно-управлінський інструмент кризового менеджменту.

Воєнні дії призвели до дестабілізації традиційних умов функціонування аграрних підприємств, що проявляється у зменшенні площ обробітку земель, втраті врожаїв, зниженні обсягів виробництва, блокуванні каналів експорту та порушенні фінансово-розрахункової дисципліни. Внаслідок обстрілів і окупації частини територій зруйновано сотні елеваторів, тваринницьких комплексів, складів, а також знищено матеріально-технічні ресурси, техніку й посівний матеріал.

У таких умовах облікова система стикається з необхідністю реєстрації втрат, обліку пошкоджених активів, фіксації гуманітарної допомоги, відображення компенсаційних виплат та формування резервів під непередбачені

збитки. Питання оцінки активів набуває особливої складності, адже значна частина майна втрачена фізично, а частина залишається на тимчасово окупованих територіях або є обмежено придатною для використання.

Для відображення реальної картини стану підприємства бухгалтерам необхідно застосовувати альтернативні методи оцінки - експертну, відновну або оціночну вартість, виходячи з принципу превалювання сутності над формою. При цьому важливим є формування резервів під можливі втрати, що дозволяє забезпечити достовірність фінансової звітності та створити підґрунтя для майбутнього відшкодування збитків за програмами державної чи міжнародної допомоги.

Одним із ключових напрямів трансформації бухгалтерського обліку в умовах війни є перехід до дистанційних і цифрових форматів ведення облікових процесів. Військові ризики змушують підприємства впроваджувати електронний документообіг, хмарні сервіси для зберігання даних, онлайн-системи контролю й автоматизовані бухгалтерські програми (M.E.Doc, BAS ERP, Zoho Books тощо), які дозволяють вести облік без фізичної присутності бухгалтерських служб.

Цифровізація сприяє мінімізації залежності від фізичної інфраструктури та гарантує безперервність інформаційного забезпечення навіть за умов евакуації персоналу чи знищення офісних приміщень. Одночасно це підвищує прозорість облікових процесів і створює можливості для дистанційного контролю з боку власників, аудиторів і державних органів.

Окремого значення набуває облік гуманітарної допомоги, грантових і компенсаційних програм, що потребує чіткого розмежування операцій за джерелами фінансування, цільовим призначенням і відповідальністю сторін. Облік таких операцій повинен забезпечувати повну простежуваність руху активів і фінансових ресурсів, що надходять у межах підтримки від міжнародних донорів, державних програм чи партнерських організацій.

Крім того, зростає роль внутрішнього контролю, який набуває ознак ризик-орієнтованої системи. Як зазначають науковці, сучасні аграрні підприємства повинні запроваджувати моделі моніторингу ризиків облікових даних, які дозволяють оперативно реагувати на зміни в зовнішньому середовищі [2].

Особливу увагу необхідно приділяти контролю за обліком оборотних матеріальних ресурсів - насіння, пального, кормів, запасних частин, - які є об'єктом підвищеного ризику через крадіжки або втрати.

Війна суттєво прискорила цифрову трансформацію облікової системи. У сільському господарстві зростає попит на інтегровані аналітичні платформи, що об'єднують облік, логістику, управління ресурсами й аналітику фінансових ризиків. Такі інструменти дозволяють формувати оперативну звітність, відслідковувати залишки запасів, контролювати дебіторську заборгованість і планувати грошові потоки в реальному часі.

Сучасний бухгалтер має бути не лише реєстратором фактів господарської діяльності, а й аналітиком ризиків, здатним моделювати різні сценарії розвитку подій. У цьому контексті актуальним є використання цифрових систем управлінського обліку, які інтегруються з програмами аналітики великих даних (*big data*), прогнозування та оцінювання ризиків. Це дозволяє не тільки підвищити точність облікової інформації, а й створити нову якість управлінської звітності.

Значна увага приділяється системам резервування та страхування активів. В умовах війни підприємства змушені створювати облікові механізми для документування втрат, пошкоджень і компенсаційних вимог. Це включає облік пошкоджених активів, документальне підтвердження збитків, оцінку відновної вартості й відображення у звітності втрат, спричинених форс-мажорними обставинами.

Поступова адаптація облікових процедур формує нову управлінську парадигму, у центрі якої - гнучкість, достовірність та аналітична цінність облікової інформації. Адаптовані системи обліку дозволяють ефективно координувати процеси: планування використання ресурсів; аналізу фінансових результатів у режимі реального часу; контролю виконання програм підтримки; звітування перед міжнародними донорами; оцінювання впливу воєнних факторів на рентабельність виробництва.

Облік у таких умовах набуває антикризового змісту - він стає інструментом відновлення фінансової дисципліни, мінімізації ризиків шахрайства, запобігання дублюванню операцій і забезпечення прозорості у відносинах із контрагентами.

Важливою тенденцією стає формування нової культури облікової звітності, орієнтованої на підвищення довіри з боку інвесторів, держави та міжнародних партнерів. Наявність достовірної, підтвердженої документально інформації про втрати, збитки й компенсації є критично важливою для участі підприємств у програмах післявоєнного відновлення.

Воєнні ризики стали каталізатором глибокої структурної трансформації облікової системи аграрного сектору, змінивши її функціональне призначення та пріоритети. Від традиційного фіксування господарських операцій бухгалтерський облік перейшов до виконання функцій інструмента стратегічного управління, антикризового моніторингу та прогнозування.

Удосконалення облікової системи під впливом воєнних викликів забезпечує: підвищення гнучкості та адаптивності до змін зовнішнього середовища; формування ризик-орієнтованої культури управління; розвиток цифрової інфраструктури обліку на основі хмарних технологій; забезпечення прозорості та довіри між бізнесом, державою й інвесторами; створення аналітичної бази для відновлення економічного потенціалу аграрних підприємств.

Список використаних джерел

1. Ткаченко А. А. Обліково-аналітичне забезпечення управління у виявленні компенсаторних можливостей суб’єктів господарювання в умовах дисфункції. Česká republika: Mezinárodní Ekonomický Institut s.r.o. 2024. С. 201–261.
2. Петренко О. П., Шевченко А. А. Цифрові технології у фінансовому аналізі аграрних підприємств: виклики та можливості під час війни. *Здобутки економіки: перспективи та інновації.* 2025. № 18.

ХАМАЙДЮК Ольга, фізична особа-підприємець,
м. Кам'янець-Подільський, Україна

ВІД БУХГАЛТЕРСЬКОГО ОБЛІКУ ДО ГРАНТРАЙТИНГУ: ТРАНСФОРМАЦІЯ ФІНАНСОВО-АНАЛІТИЧНИХ КОМПЕТЕНЦІЙ У ДОБУ ЦИФРОВІЗАЦІЇ ТА ГЛОБАЛІЗАЦІЇ

У сучасних умовах цифровізації та глобалізації фінансові професії зазнають суттєвих трансформацій. Традиційні компетенції бухгалтера доповнюються навичками аналітики, стратегічного планування, управління проєктами та грантовими ресурсами. Зміна фінансового ландшафту спричинює поступове зближення бухгалтерського обліку, грантрайтингу, фінансової аналітики та інноваційного менеджменту.

Бухгалтерський облік історично забезпечував фіксацію господарських операцій та формування достовірної інформаційної бази для внутрішніх і зовнішніх користувачів. Проте цифровізація перетворює його функції з ретроспективного відображення на прогнозно-аналітичну діяльність. Автоматизація обліку, хмарні технології, ERP-системи та аналітика даних змінюють роль бухгалтера, надаючи йому нові інструменти стратегічного мислення.

У цьому контексті грантрайтинг можна розглядати як логічне продовження фінансово-аналітичної компетентності. Якщо облік відповідає за точність і прозорість фінансів, то грантрайтинг — за їх залучення, обґрунтування та управління. Обидва напрями ґрунтуються на системності, доказовості, аналізі ризиків і відповідальності. Сучасний грантрайтер повинен володіти знаннями бухгалтерського обліку, прогнозування грошових потоків, оцінки витрат і економічної ефективності проєктів.

Державні і міжнародні грантові програми — такі як «Власна справа», EU4Business, USAID, GIZ, Horizon Europe — стають важливими інструментами розвитку малого бізнесу, інноваційних кластерів, цифрової економіки та відновлення громад. Кожен грант — це інвестиція, яка має не лише

мікроекономічний, а й макроекономічний ефект, формуючи нові робочі місця, податкові надходження та підсилюючи економічну стійкість держави.

У добу глобалізації зростає значення фінансової грамотності, цифрових навичок та вміння працювати з великими масивами даних. Роль бухгалтера трансформується від фахівця з обліку до професіонала, здатного приймати управлінські рішення на основі даних, оцінювати інвестиційні ризики, планувати розвиток організації й взаємодіяти з міжнародними партнерами. Водночас грантрайтер має бути не лише укладачем заявок, а й фінансовим аналітиком, стратегом розвитку, менеджером змін.

Освітні заклади відіграють ключову роль у формуванні таких компетентностей. Сучасні навчальні програми повинні включати дисципліни з грантрайтингу, проєктного управління, фінансування інновацій та цифрової аналітики, що дозволить готувати фахівців, здатних інтегрувати традиційні фінансові знання з вимогами глобального ринку. Це сприятиме посиленню позицій України у системі міжнародної фінансової кооперації та підвищенню конкурентоспроможності її людського капіталу.

Отже, цифровізація та глобалізація формують новий формат професійної ідентичності фінансиста. Поєднання бухгалтерської точності, аналітичного мислення та навичок грантрайтингу створює синергетичну модель фахівця, здатного не лише обліковувати ресурси, а й ефективно залучати їх, планувати розвиток, управляти змінами та підсилювати економічну стійкість бізнесу, громади чи держави.

Список використаних джерел

1. Закон України «Про бухгалтерський облік та фінансову звітність в Україні» від 16.07.1999 № 996-XIV.

2. Податковий кодекс України від 02.12.2010 № 2755-VI.

3. Голов С. Ф. Фінансовий облік і звітність за міжнародними стандартами. Київ: Лібра, 2020. 712 с.

4. Бутинцький Л. Д., Давидов Г. М., Осадча Г. М. Бухгалтерський облік: підручник. Житомир: ЖДТУ, 2021. 784 с.

5. Кужельний М. В., Лінник В. Г. Теорія бухгалтерського обліку. Київ: КНЕУ, 2022. 468 с.

6. Kimmel P. D., Weygandt J. J., Kieso D. E. Financial Accounting: Tools for Business Decision Making. 10th ed. Wiley, 2021.

7. Bryson J. M. Strategic Planning for Public and Nonprofit Organizations. 5th ed. Wiley, 2018.

8. Sargeant A., Shang J. Fundraising Principles and Practice. 3rd ed. Jossey-Bass, 2020.

9. OECD. Skills for a High Performing Civil Service. OECD Publishing, 2017.

ЦАРУК Ольга, здобувач вищої освіти 2 курсу ОС «Магістр»
спеціальності 071 «Облік і оподаткування»
Науковий керівник
ЦВІГУН Інна, д.е.н., професор
в.о. завідувача кафедри обліку, оподаткування
та технологій електронного бізнесу
ЗВО «Подільський Державний університет»
м. Кам'янець-Подільський, Україна

БУХГАЛТЕРСЬКИЙ ОБЛІК БЮДЖЕТНИХ УСТАНОВ

Бухгалтерський облік у бюджетних установах є ключовим елементом системи державного фінансового управління, оскільки забезпечує прозорість і контроль за використанням публічних коштів. На відміну від комерційних підприємств, діяльність бюджетних установ спрямована не на отримання прибутку, а на виконання суспільно важливих функцій — освітніх, адміністративних, соціальних, культурних чи оборонних. Це зумовлює відмінності у методології ведення обліку, складі активів, підходах до планування, фінансування та звітування.

У сучасних умовах, особливо в період воєнного стану та трансформації публічних фінансів України, питання ефективної побудови системи бухгалтерського обліку в бюджетній сфері набуває особливої актуальності. Правильна організація обліку сприяє раціональному використанню бюджетних ресурсів, попередженню зловживань і забезпеченню достовірності державної звітності.

Метою статті є дослідження теоретичних і практичних засад бухгалтерського обліку в бюджетних установах, визначення його особливостей, нормативно-правових підстав, структури облікової системи та ключових організаційних аспектів.

Бюджетні установи — це організації, що утримуються за рахунок державного або місцевого бюджету, а також власних надходжень, які дозволені законодавством. Особливість їх діяльності полягає у виконанні фінансових

операцій у межах затвердженого кошторису, дотриманні бюджетної дисципліни та жорсткого контролю з боку Державної казначейської служби.

Бухгалтерський облік бюджетних установ є системою документування, класифікації, узагальнення та контролю за операціями, пов'язаними із використанням бюджетних коштів. Облік ведеться відповідно до *Бюджетного кодексу України*, Закону України «Про бухгалтерський облік і фінансову звітність», наказів Мінфіну та Державної казначейської служби.

Суттєві особливості організації обліку полягають у тому, що:

- облік ведеться виключно в рамках затвердженого кошторису;
- всі операції проходять через органи Казначейства;
- облік здійснюється за бюджетною класифікацією;
- значну кількість операцій здійснюють централізовані бухгалтерії;
- використовується специфічний План рахунків бухгалтерського обліку бюджетних установ.

У 2023–2025 рр. запроваджено низку важливих змін, зокрема оновлено порядок складання кошторисів, стандартизовано вимоги до звітності, удосконалено роботу інформаційної системи «Є-Казна».

2. Нормативно-правове забезпечення бюджетного обліку

Правове регулювання здійснюється такими документами:

1. Бюджетний кодекс України — визначає принципи бюджетної системи, порядок складання, виконання та звітування. Особливо важливим є впровадження програмно-цільового методу, що передбачає орієнтацію на результативність витрат.
2. Закон України «Про бухгалтерський облік та фінансову звітність в Україні», який регламентує загальні принципи обліку.
3. Накази Мінфіну:
   - План рахунків бухгалтерського обліку бюджетних установ;
   - інструкції щодо його застосування;
   - нормативи з організації фінансової звітності.
4. Відомчі інструкції Державної казначейської служби щодо обліку видатків, доходів, зобов'язань і фінансування.

Регламенти цих документів визначають методологію формування облікової інформації, забезпечуючи єдність підходів у всіх бюджетних установах.

3. Облік доходів бюджетних установ

Доходи бюджетних установ поділяються на:

- доходи загального фонду — фінансування з бюджету;
- доходи спеціального фонду — власні надходження (плата за послуги, гранти, благодійні внески, орендні платежі, інші джерела).

Облік доходів ведеться в розрізі кодів бюджетної класифікації. Визнання доходів здійснюється на підставі факту надходження коштів на реєстраційні рахунки в Казначействі.

Ключовим документом, який регулює планування доходів, є кошторис установи, що визначає обсяги фінансування на бюджетний період.

Видатки здійснюються виключно в межах кошторисних призначень. Їх класифікація передбачає:

- економічну класифікацію видатків (заробітна плата, комунальні послуги, медикаменти, капітальні видатки тощо);
- функціональну класифікацію (освіта, охорона здоров’я, державне управління тощо);
- програмну класифікацію — у межах програмно-цільового методу.

Детальне регулювання здійснюється наказом ДКУ № 495 (2008 р.), який визначає порядок застосування економічної класифікації. Контроль за цільовим використанням здійснюється на всіх етапах — від реєстрації бюджетних зобов’язань до оплати рахунків.

Бюджетні установи володіють значним майновим комплексом: основними засобами, обладнанням, запасами, нематеріальними активами. Уся інформація про державне майно має бути відображена з метою забезпечення контролю за збереженням активів.

Інструкції з обліку основних засобів регламентовані наказом № 125/70 (1997 р.), що містить типові форми первинних документів, акти списання, інвентарні картки.

Зобов’язання бюджетної установи реєструються в органах Казначейства, що забезпечує систему попереднього контролю та виключає нецільове використання коштів.

Грошові кошти обліковуються на рахунках у Казначействі. Всі безготівкові операції здійснюються відповідно до Інструкції про безготівкові розрахунки в Україні. Окремо ведеться облік:

- касових операцій;
- операцій із загального та спеціального фондів;
- операцій з власними надходженнями.

Будь-які видатки можливі лише після підтвердження бюджетних зобов’язань та наявності фінансових ресурсів.

Бухгалтерський облік у бюджетних установах є складною та регламентованою системою, що забезпечує ефективне управління публічними фінансами. Його особливості зумовлені необхідністю суворого дотримання бюджетної дисципліни, застосування бюджетної класифікації, специфічного плану рахунків та системи казначейського обслуговування.

У сучасних умовах цифровізації та реформування публічного сектору роль бухгалтерського обліку в бюджетних установах посилюється. Важливими напрямами вдосконалення є автоматизація облікових процесів, впровадження єдиних інформаційних систем, удосконалення методології та підвищення прозорості фінансової інформації.

Список використаних джерел

1. Бюджетний кодекс України : Закон України від 08 лип. 2010 р. № 2456-VI.

2. Про бухгалтерський облік і фінансову звітність в Україні : Закон України від 16 лип. 1999 р. № 996-XIV.

3. План рахунків бухгалтерського обліку бюджетних установ : затв. наказом Міністерства фінансів України.

4. Про затвердження Інструкції щодо застосування економічної класифікації видатків бюджету та Інструкції щодо застосування класифікації кредитування бюджету : Наказ ДКУ від 25.11.2008 р. № 495.

5. Про затвердження типових форм з обліку та списання основних засобів… : Наказ ГУ ДКУ та Держкомстату України від 02.12.1997 р. № 125/70.

6. Інструкція про безготівкові розрахунки в Україні в національній валюті : Постанова правління НБУ.

7. Шара С. Ю., Андрієнко О. М., Жидеєва Л. І. *Бухгалтерський облік у бюджетних установах і організаціях*. Онлайн-бібліотека наукових підручників.

ЦВІГУН Інна, д.-р. екон. наук, професор,
в.о. завідувача кафедри обліку, оподаткування
та технологій електронного бізнесу
Заклад Вищої освіти «Подільський державний університет»
м. Кам'янець-Подільський, Україна
ДМИТРИК Валентина
директор Відокремленого структурного підрозділу «Шепетівський фаховий
коледж Закладу вищої освіти «Подільський державний університет»
м. Шепетівка, Україна

ПОДАТКОВА ПОЛІТИКА УКРАЇНИ В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ ТА ПЕРСПЕКТИВИ ПІСЛЯВОЄННОЇ ПОДАТКОВОЇ РЕФОРМИ

Повномасштабне військове вторгнення росії спричинило безпрецедентний шок для економіки України, суттєво змінивши умови функціонування податкової системи. Держава була змушена оперативно адаптувати податкове законодавство, поєднавши завдання підтримки бізнесу, збереження зайнятості, забезпечення оборонних потреб та стабілізації бюджетних надходжень.

Поряд із антикризовими заходами Україна продовжує стратегічний курс на інтеграцію до Європейського Союзу, що зумовлює необхідність приведення податкової системи у відповідність до acquis communautaire. Таким чином, воєнний період став етапом глибокої трансформації податкової політики.

Воєнний стан зумовив потребу в оперативних змінах податкового законодавства, спрямованих на мінімізацію втрат бізнесу та забезпечення фіскальної стійкості. Систематизовані ключові напрями податкових змін наведено у таблиці 1.

Наведена таблиця свідчить, що податкова система України у воєнний період виконувала дві ключові функції: антикризову та фіскальну. Запровадження у 2022 році спеціального режиму 2 % від обороту дозволило зберегти діяльність малого та середнього бізнесу у період найглибшого економічного шоку. Попри тимчасовість цієї моделі, вона істотно пом'якшила падіння обсягів підприємницької активності та сприяла збереженню робочих місць.

Зміни у сфері ПДВ були спрямовані на забезпечення оборонних та гуманітарних потреб держави. Звільнення від оподаткування товарів стратегічного призначення, а також спрощення імпорту генераторів, технічних засобів зв'язку та дронів стали критично важливими для функціонування енергетичної інфраструктури, військових підрозділів та цивільного населення.

ПДФО та податок на прибуток залишалися джерелами стабільних надходжень, однак уряд передбачив низку пільг для підприємств, які втратили активи, та для військовослужбовців. У сфері майнового оподаткування було запроваджено механізми зниження податкового навантаження для фізичних та юридичних осіб, що опинилися у зонах бойових дій або на тимчасово окупованих територіях.

Особливу роль відіграла цифровізація. Електронний кабінет платника податків, автоматизований моніторинг ПДВ та електронні акти перевірок забезпечили безперервність податкових процесів навіть у періоди відсутності електроенергії, повітряних тривог та загроз кібербезпеці.

Таблиця 1

Ключові податкові режими та зміни в Україні в період воєнного стану

Напрям	**Суть змін / особливості**	**Мета та наслідки**
Спрощення оподаткування для бізнесу	Спецрежим 2 % від обороту (2022–2023 рр.), розширення умов ЄП 3-ї групи	Підтримка МСБ, збереження зайнятості
Скасування/зміна пільг	Поступове повернення до довоєнної системи; скасування 2 % ЄП	Відновлення фіскальної бази
ПДВ	Пільги на оборонні й гуманітарні товари; спрощення імпорту генераторів, дронів, Starlink	Обороноздатність, гуманітарна підтримка
ПДФО	Стандартна модель; спецнорми для військових; дерегуляція трудових відносин	Стабільність доходів місцевих бюджетів
Податок на прибуток	Пільги для підприємств, які втратили активи; спрощення обліку	Відновлення бізнес-діяльності
Майнові податки	Пільги на територіях бойових дій	Зменшення навантаження на постраждалих
Митні пільги	Спрощений імпорт оборонних і гуманітарних товарів	Забезпечення ЗСУ та громад
Цифровізація	Автоматичний моніторинг ПДВ, Е-кабінет, електронні перевірки	Прозорість, мінімізація корупції

Джерело: Податковий кодекс України; Мінфін; ДПС України.

Таким чином, податкові режими воєнного часу характеризувалися гнучкістю, адаптивністю та прискореною модернізацією, що створює фундамент для структурних змін у повоєнний період.

Наведені дані свідчать, що податкова система була орієнтована на антикризову стабілізацію, зокрема через: різке спрощення оподаткування для МСБ; тимчасове зниження податкового навантаження; пріоритизацію оборонних і гуманітарних потреб; масове впровадження електронних сервісів.

Особливої уваги заслуговує цифровізація: електронні кабінети та автоматизований моніторинг операцій забезпечили неперервність адміністрування навіть в умовах руйнування інфраструктури.

Після завершення бойових дій податкова система має перейти від антикризової моделі до стимулюючої. Основні напрями реформування подано в таблиці 2.

Наведена таблиця відображає системне бачення трансформації податкової політики України у післявоєнний період, що має поєднувати вимоги фіскальної стабільності, інвестиційної привабливості та гармонізації з податковими стандартами Європейського Союзу. Аналіз ключових напрямів реформ свідчить, що майбутня податкова система повинна базуватися на принципах прозорості, справедливості, технологічності та стимулювання економічного розвитку.

Таблиця 2

Ключові напрями післявоєнної податкової реформ України

Напрям реформи	**Суть змін**	**Очікуваний результат**
Прозорість та детінізація	Розширення ризик-моніторингу, обмін даними з ЄС	Зниження ухилення
Модернізація ПДВ та акцизів	SAF-T, гармонізація акцизів	Узгодженість з ЄС
BEPS 2.0 / податок на прибуток	Мінімальний глобальний податок, КІК, ТЦУ	Боротьба з офшоризацією
Підтримка МСБ та інвестицій	Податкові стимули, інвесткредит	Економічне зростання
Реформа місцевих податків	Нові підходи до ПДФО та майнових податків	Фінансова автономія громад
Штучний інтелект у адмініструванні	Big Data, прогнозні моделі	Зменшення корупційних ризиків
Стимули для відбудови інфраструктури	Пільги для інвесторів, ДПП	Прискорення реконструкції

Джерело: Мінфін України; МЕРТ; Єврокомісія; OECD Pillar Two.

Перший напрям — підвищення податкової прозорості та зниження тінізації економіки — передбачає розширення ризик-орієнтованих систем контролю, інтеграцію інформаційних платформ із базами даних ЄС та перехід до повністю автоматизованих процедур перевірки. Така трансформація дозволить мінімізувати ухилення від оподаткування, обмежити можливості фіктивного підприємництва та підвищити довіру бізнесу до фіскальних інституцій. Важливою складовою цього процесу стане цифрова сумісність із європейськими системами обміну податковою інформацією.

Другий напрям — модернізація ПДВ та акцизного оподаткування відповідно до стандартів ЄС — є структурною умовою інтеграції до єдиного ринку. Запровадження SAF-T (Standard Audit File for Taxation) та гармонізація акцизних ставок на пальне, тютюнові та алкогольні вироби сприятимуть підвищенню ефективності контролю і забезпечать єдиний підхід до адміністрування непрямих податків. Очікуваним результатом є зменшення тіньового обігу підакцизної продукції та створення рівних умов для бізнесу.

Наступний напрям — імплементація глобальної податкової ініціативи BEPS 2.0, яка включає запровадження глобального мінімального податку та посилення правил контрольованих іноземних компаній. Цей процес матиме значний вплив на великі корпорації, що діють у транскордонному середовищі, і забезпечить боротьбу з ухиленням шляхом розмивання податкової бази. Для України це означатиме вирівнювання конкурентних умов, зниження стимулів до офшоризації та збільшення надходжень від корпоративного сектору.

Четвертий напрям — підтримка малого й середнього бізнесу та інвестицій. Післявоєнне відновлення потребує стимулів для підприємницької активності, зокрема інвестиційного податкового кредиту, прискореної амортизації, спеціальних режимів для інноваційних галузей і виробничих кластерів. Такі заходи мають на меті створити сприятливе середовище для розвитку підприємств, що втратили потенціал через військові дії.

П’ятий напрям — реформа місцевих податків. Передбачається оновлення підходів до оподаткування майна, землі та доходів громадян, що повинно зміцнити фінансову автономію територіальних громад. Нова модель місцевого оподаткування сприятиме кращому управлінню ресурсами на місцях і дозволить громадам ефективніше планувати інвестиційні проєкти.

Шостий напрям — глибока цифровізація та впровадження штучного інтелекту у податкове адміністрування. Використання Big Data, прогнозного моделювання та інструментів машинного навчання забезпечить підвищення точності контролю та зменшення корупційних ризиків. Крім того, розвиток цифрових сервісів скоротить витрати бізнесу на виконання податкових зобов'язань.

Завершальний напрям — податкові стимули для відбудови та модернізації інфраструктури. Йдеться про тимчасові податкові преференції для інвесторів, проєкти державно-приватного партнерства, спеціальні економічні зони та інструменти відновлення критичної інфраструктури. Такі стимули мають забезпечити прискорене відновлення економіки та залучення інвестицій у стратегічні галузі.

Таблиця 2 демонструє, що післявоєнна податкова реформа має бути не просто технічним оновленням законодавства, а комплексним переосмисленням ролі податкової системи в економічному розвитку. Вона повинна забезпечити баланс між фіскальною ефективністю, інвестиційною привабливістю та євроінтеграційними зобов'язаннями, що стане основою стійкого зростання України у майбутньому.

Ключовими характеристиками реформ є:

1. Євроінтеграційна спрямованість: перехід на SAF-T, гармонізація акцизів, імплементація правил BEPS— це вимоги членства в ЄС.
2. Посилення податкової справедливості: мінімальний глобальний податок мінімізує можливість виведення капіталів.
3. Фіскальна децентралізація: перегляд структури місцевих податків дозволить зміцнити громади як суб'єктів економічного розвитку.
4. Швидкість та технологічність адміністрування: ШІ та Big Data наближають адміністрування до моделей Естонії, Фінляндії та Німеччини.

Податкова політика України у воєнний період стала прикладом швидкої адаптації до кризових умов, поєднуючи антикризову підтримку бізнесу та збереження фіскальної стійкості. Оптимізація податкових режимів, масштабна цифровізація та впровадження пільг для оборонної та гуманітарної сфери дозволили забезпечити виконання ключових функцій держави.

Післявоєнна реформа повинна бути спрямована на структурне оновлення податкової системи відповідно до європейських стандартів, стимулювання інвестицій та посилення фінансової стійкості громад. Успішна модернізація податкової політики стане основою економічного відновлення та інтеграції України до єдиного ринку ЄС.

Список використаних джерел

1. Податковий кодекс України від 02.12.2010 № 2755-VI. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2755-17 (дата звернення: 1.11.2025).
2. Міністерство фінансів України. Офіційні матеріали та роз'яснення щодо податкової політики в умовах воєнного стану. URL: https://mof.gov.ua (дата звернення: 12.11.2025).
3. OECD. Tax Administration 2023: Comparative Information on OECD and Other Economies. Paris: OECD Publishing, 2023. URL: https://www.oecd.org/tax/administration/tax-administration-2023-74d8705b-en.htm (дата звернення: 29.10.2025).
4. European Commission. Taxation and Customs Union. URL: https://taxation-customs.ec.europa.eu (дата звернення: 1.11.2025).
5. European Commission. EU Tax Policy Report 2023. Brussels, 2023. URL: https://economy-finance.ec.europa.eu (дата звернення: 1.11.2025).

ЦВІГУН Інна, д.-р. екон. наук, професор,
в.о. завідувача кафедри обліку, оподаткування
та технологій електронного бізнесу
ЦАРУК Ольга, здобувач вищої освіти 2 курсу ОС «Магістр»
спеціальності 071 «Облік і оподаткування»
ЗВО «Подільський Державний університет»
м. Кам'янець-Подільський, Україна

РОЗРАХУНКИ З ОПЛАТИ ПРАЦІ В СИСТЕМІ БУХГАЛТЕРСЬКОГО ОБЛІКУ ПІДПРИЄМСТВА

Заробітна плата відіграє ключову роль у забезпеченні ефективності діяльності підприємства, виступаючи як основним джерелом доходу працівників, так і стимулюючим фактором підвищення продуктивності праці. Раціональна організація обліку розрахунків з оплати праці сприяє оптимізації виробничих витрат, дотриманню трудового законодавства та формуванню надійної інформаційної бази для управління персоналом.

З огляду на постійні зміни законодавства, цифровізацію облікових процесів та посилення контролю за дотриманням строків виплати заробітної плати, питання організації обліку оплати праці набувають особливої актуальності.

Згідно із Законом України «Про оплату праці», заробітна плата – це винагорода, обчислена переважно у грошовій формі, яку роботодавець виплачує працівникові за виконану роботу. Вона відображає вартість робочої сили та виступає важливим елементом формування собівартості продукції.

У системі бухгалтерського обліку заробітна плата займає центральне місце, оскільки забезпечує можливість здійснення прозорих розрахунків із працівниками, формування внутрішньої звітності та аналізу ефективності використання трудових ресурсів.

Організація обліку заробітної плати базується на системі первинних документів, до яких належать:

- штатний розпис;
- табель обліку використання робочого часу;
- накази з кадрових питань;

- розрахункові відомості;
- розрахунково-платіжні відомості.

Документи забезпечують достовірність і повноту інформації про виконану роботу, нарахування та утримання, а також є основою для формування бухгалтерських проводок.

Нарахування заробітної плати відображається за кредитом рахунку 66 «Розрахунки за виплатами працівникам», який містить субрахунки:

- 661 «Розрахунки за заробітною платою»;
- 662 «Розрахунки з депонентами»;
- 663 «Розрахунки за іншими виплатами».

Для окремих господарських операцій також можуть застосовуватись субрахунки рахунку 37 «Розрахунки з різними дебіторами».

5. Утримання із заробітної плати

Усі утримання можна класифікувати на три групи:

1. Обов’язкові податки та збори, зокрема:
   - ПДФО – 18 %;
   - військовий збір – 1,5 %.
2. Утримання, передбачені законодавством, зокрема:
   - аліменти;
   - штрафи за виконавчими листами.
3. Утримання за згодою працівника, зокрема:
   - профспілкові внески;
   - добровільне страхування.

Відображення утримань у бухгалтерському обліку здійснюється проведеннями:

- Дт 661 – Кт 641 (ПДФО, ВЗ);
- Дт 661 – Кт 651 (ЄСВ);
- Дт 661 – Кт 685 (інші утримання).

6. Виплата заробітної плати

Основні форми виплати заробітної плати:

- через касу за платіжною відомістю;
- за видатковим касовим ордером;

- безготівково — шляхом перерахування коштів на банківські рахунки працівників.

Типові проводки:

- виплата готівкою: Дт 661 – Кт 301;
- безготівкова виплата: Дт 661 – Кт 311.

Важливим аспектом організації виплат є дотримання строків, установлених законодавством, та забезпечення своєчасного перерахування податків і зборів.

Облік розрахунків з оплати праці є одним із найважливіших напрямів бухгалтерського обліку, що має значний вплив на фінансові результати підприємства, соціальну захищеність працівників та економічну стабільність колективу. Чітке документальне оформлення, правильне відображення нарахувань і утримань у бухгалтерському обліку, а також дотримання норм чинного законодавства забезпечують прозорість та ефективність системи оплати праці.

У сучасних умовах цифровізації важливим завданням є впровадження автоматизованих систем обліку, удосконалення внутрішнього контролю та підвищення кваліфікації бухгалтерських кадрів з метою забезпечення точності і своєчасності розрахунків.

Список використаних джерел

1. Про оплату праці : Закон України від 24 берез. 1995 р. № 108/95-ВР. *Відомості Верховної Ради України*, 1995, № 17, ст. 121.

2. Про Державний бюджет України на 2025 рік : Закон України. *Голос України*, 2024.

3. План рахунків бухгалтерського обліку активів, капіталу, зобов'язань і господарських операцій підприємств і організацій : затв. наказом Міністерства фінансів України від 30 листоп. 1999 р. № 291. *Офіційний вісник України*, 1999, № 52.

4. Податковий кодекс України : Закон України від 02 груд. 2010 р. № 2755-VI. *Відомості Верховної Ради України*, 2011, № 13–17, ст. 112.

5. Кодекс законів про працю України : Закон України від 10 груд. 1971 р. № 322-VIII.

6. Про затвердження форм первинних документів з обліку праці : наказ Міністерства фінансів України від 05 груд. 2008 р. № 489.

ШАПКА Катерина, здобувачка вищої освіти ОС «Магістр»
спеціальності 071 «Облік і оподаткування»
Науковий керівник:
ЦВІГУН Інна, докт. екон .наук., професор
Заклад вищої освіти «Подільський державний університет»,
м. Кам'янець-Подільський, Україна

РОЛЬ ОБЛІКУ В УПРАВЛІННІ МАЛИМ ПІДПРИЄМСТВОМ ТА ЙОГО НОРМАТИВНЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ

Малі підприємства посідають важливе місце в економіці, формуючи гнучкі ринкові структури, сприяючи зайнятості та інноваціям. Водночас вони характеризуються обмеженими ресурсами, високою чутливістю до ризиків та потребою в оперативних управлінських рішеннях. Саме тому роль обліку у малому бізнесі набуває стратегічного значення, оскільки якісна облікова інформація формує основу для оцінки фінансової стійкості, планування розвитку, оптимізації витрат і контролю за ресурсами [1; 4].

1. Роль бухгалтерського обліку в управлінні малим підприємством

Облік у малому бізнесі виконує низку функцій, без яких неможливе ефективне управління діяльністю підприємства в умовах високої динамічності ринкового середовища. Він забезпечує:

- достовірну інформацію про активи, зобов'язання, доходи, витрати та фінансові результати;
- контроль за використанням ресурсів та виявлення неефективних витрат;
- оцінку ліквідності, рентабельності та фінансової стійкості, що важливо для взаємодії з кредиторами та інвесторами [2];
- інформаційну підтримку управлінських рішень щодо ціноутворення, інвестицій, кадрових рішень, асортиментної політики;
- виконання законодавчих вимог щодо податкової та фінансової звітності;
- формування облікової політики, яка відображає специфіку діяльності малого підприємства.

У малому бізнесі облік часто поєднує елементи фінансового, податкового та управлінського обліку, утворюючи гнучку інтегровану систему, що забезпечує оперативність прийняття рішень [3].

Таблиця 1

Функції обліку в управлінні малим підприємством

Функція	Зміст	Значення для малого бізнесу
Інформаційна	Формування достовірної фінансової інформації	Підтримка оперативних та стратегічних рішень [2]
Контрольна	Контроль за активами, витратами, грошовими потоками	Запобігання фінансовим порушенням і збиткам
Аналітична	Аналіз доходів, витрат, прибутковості	Виявлення резервів підвищення ефективності
Прогнозна	Планування бюджету, прогноз грошових потоків	Забезпечення сталого розвитку підприємства
Правова	Виконання вимог законодавства щодо звітності	Дотримання податкової дисципліни [1]
Управлінська	Інформація для стратегічних і тактичних рішень	Підвищення конкурентоспроможності малого бізнесу

Ведення обліку малими підприємствами регламентується низкою нормативних документів, що визначають порядок формування фінансової звітності, організацію облікових процедур та вимоги до облікової політики. Основними з них є:

- Закон України «Про бухгалтерський облік та фінансову звітність в Україні» [1];
- Податковий кодекс України, який регулює питання податкового обліку та спрощених систем оподаткування;
- НП(С)БО 25 «Фінансовий звіт суб'єкта малого підприємництва», який визначає форми фінансової звітності для малих підприємств;
- НП(С)БО 1 «Загальні вимоги до фінансової звітності» [2];
- МСФЗ для малих та середніх підприємств (IFRS for SMEs), рекомендовані для підприємств, що орієнтуються на зовнішніх інвесторів та міжнародні ринки [7].

Нормативне забезпечення встановлює вимоги до визнання доходів і витрат, оцінки активів і зобов'язань, складання фінансової звітності та організації внутрішнього контролю.

Нормативно-правове забезпечення обліку малих підприємств становить багаторівневу систему регулювання, яка визначає порядок ведення бухгалтерського обліку, складання звітності, формування облікової політики, подання податкової інформації та організацію внутрішнього контролю. Ефективність облікових процесів малого підприємства безпосередньо залежить від якості та узгодженості нормативної бази, що визначає правила визнання, оцінки, класифікації та розкриття інформації у фінансовій звітності [1; 2].

У сучасних умовах нормативне забезпечення має забезпечувати не лише юридичну відповідність, а й адаптивність облікових процедур до обмежених ресурсів малих суб'єктів, оперативність формування інформації та інтеграцію з цифровими системами.

На рівні законів основним актом є Закон України «Про бухгалтерський облік та фінансову звітність в Україні» [1], який установлює:

- базові принципи бухгалтерського обліку (обачність, повне висвітлення, автономність, нарахування, безперервність);
- вимоги до формування облікової політики;
- критерії визнання активів, зобов'язань, доходів і витрат;
- загальні правила ведення бухгалтерського обліку та подання фінансової звітності.

Для малих підприємств цей закон має особливе значення, оскільки дозволяє застосовувати спрощені форми звітності та адаптовані процедури ведення обліку, що зменшує адміністративне навантаження. Закон також визначає права та обов'язки бухгалтера та керівника підприємства щодо організації облікової системи.

Ключовим документом, який регулює складання фінансової звітності суб'єктами малого підприємництва, є НП(С)БО 25 «Фінансовий звіт суб'єкта малого підприємництва». Він передбачає:

- спрощену форму балансу і звіту про фінансові результати;
- зменшений обсяг обов'язкової інформації;
- можливість скороченого розкриття приміток до фінансової звітності;
- спрощений порядок групування статей активів і зобов'язань [2].

НП(С)БО 1 «Загальні вимоги до фінансової звітності» визначає методологічні засади подання фінансової інформації, однак для малих підприємств передбачає знижені вимоги до обсягів розкриття інформації.

НП(С)БО 25 узгоджується з європейськими директивами щодо обліку малих підприємств (EU Directive 2013/34/EU), що забезпечує гармонізацію української практики з міжнародними підходами до мікро- та малих суб'єктів господарювання.

Податковий кодекс України є другим за значенням нормативним блоком, що визначає:

- порядок визначення об'єктів оподаткування;
- правила формування податкового обліку;
- можливість застосування спрощеної системи оподаткування (1–3 групи єдиного податку);
- вимоги до ведення обліку доходів та витрат залежно від обраної системи [3].

Для малого бізнесу податкове законодавство безпосередньо впливає на організацію обліку, оскільки під час застосування спрощеної системи відбувається:

- спрощення документування;
- зменшення кількості регістрів;
- зниження потреби в складному аналітичному обліку.

Водночас різниця між податковим та фінансовим обліком може створювати труднощі у формуванні достовірної фінансової звітності, що потребує від бухгалтера високої компетентності [5].

Впровадження МСФЗ для МСП підвищує інвестиційну привабливість підприємства, забезпечує прозорість і порівнянність даних та сприяє інтеграції в глобальне бізнес-середовище.

Методичне забезпечення обліку малого бізнесу включає:

- накази Мінфіну щодо ведення регістрів обліку;
- методичні рекомендації щодо облікової політики;
- інструкції з використання Плану рахунків;
- положення щодо інвентаризації активів і зобов'язань;

- роз’яснення Мінфіну та ДПС щодо окремих облікових ситуацій [1; 3].

Важливим є те, що малим підприємствам офіційно дозволено не використовувати професійний План рахунків у повному обсязі, що робить систему обліку більш гнучкою і адаптованою до специфіки бізнесу.

Електронізація облікових процесів малого бізнесу регулюється:

- Законом України «Про електронний цифровий підпис»;
- Законом України «Про електронні документи та електронний документообіг»;
- постановами Кабміну щодо е-документів у сфері бухгалтерії;
- вимогами ПРРО та РРО для підприємств роздрібної торгівлі.

Цифрове регулювання створює нову якість обліку, роблячи його швидшим, точнішим і доступнішим для малого бізнесу [6].

Загалом, нормативне забезпечення обліку малих підприємств в Україні характеризується:

- наявністю адаптованих стандартів (НП(С)БО 25);
- можливістю застосування спрощеного податкового обліку;
- гармонізацією з міжнародними підходами;
- активною цифровізацією процесів;
- достатньою гнучкістю у формуванні облікової політики.

Однак науковці відзначають проблеми:

- часті зміни в законодавстві;
- недостатня узгодженість податкового та фінансового обліку;
- потреба малого бізнесу в методичній підтримці;
- невисокий рівень автоматизації обліку серед малих підприємств [4; 5].

Отже, нормативно-правова база є достатньою для ведення обліку малими підприємствами, однак потребує подальшої адаптації до сучасних викликів, особливо у сфері цифровізації та інтегрованої звітності.

Грамотно сформована облікова політика сприяє узгодженості облікових процедур, забезпечує прозорість даних і підтримує ефективність управління.

Бухгалтерський облік відіграє ключову роль в управлінні малим підприємством, оскільки формує інформаційну базу для прийняття оперативних

і стратегічних рішень, забезпечує контроль за ресурсами та виконання законодавчих вимог. Нормативно-правова база, що включає НП(С)БО, податкове законодавство та міжнародні стандарти, створює умови для достовірного відображення діяльності малого бізнесу та підвищення його економічної стійкості. Ефективний облік сприяє підвищенню конкурентоспроможності малого підприємства, підтримує інноваційний розвиток і забезпечує стабільне функціонування в умовах мінливого ринкового середовища.

Список використаних джерел

1. Закон України «Про бухгалтерський облік та фінансову звітність в Україні» від 16.07.1999 № 996-XIV. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/996-14 (дата звернення: 1.11.2025).
2. Національне положення (стандарт) бухгалтерського обліку 1 «Загальні вимоги до фінансової звітності». URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0336-13 (дата звернення: 1.11.2025).
3. Грабова Н. М., Костирко Л. А., Білик М. Д. Бухгалтерський облік : навч. посіб. Київ : Центр учбової літератури, 2020. 472 с.
4. Крамаренко Г. О., Романова А. А. Економічна безпека підприємства. Київ : Центр учбової літератури, 2021. 356 с.
5. Пантелєєв В. П., Бровко О. М. Фінансовий аналіз : навч. посіб. Київ : КНЕУ, 2019. 400 с.
6. Horngren C. T., Sundem G. L., Elliott J. A. Introduction to Financial Accounting. 12th ed. Pearson, 2020. 848 p.
7. IFRS Foundation. IFRS for SMEs — International Financial Reporting Standard for Small and Medium-sized Entities. URL: https://www.ifrs.org (дата звернення: 1.11.2025).

ЯЛІВЧУК Вадим, здобувач вищої освіти ОС «Магістр»
Спеціальності 071 «Облік і оподаткування»
БОРКОВСЬКА Валентина, канд.екон наук, доцент
доцент кафедри обліку, оподаткування
та технологій електронного бізнесу
Заклад вищої освіти «Подільський державний університет»,
м. Кам'янець-Подільський, Україна

Облікова політика м'ясопереробного підприємства в умовах санації: визнання, оцінка та розкриття

За результатами дослідження систематизовано підходи до формування облікової політики м'ясопереробного підприємства в умовах санації. Виокремлено правила визнання та оцінки активів і зобов'язань (у т.ч. запасів, біологічної/тваринної сировини, основних засобів, оренди, фінансових інструментів) і описано необхідні розкриття щодо безперервності діяльності, реструктуризації боргів, ліквідаційних процедур, ризиків ліквідності та простежуваності ланцюга постачання. Запропоновано матрицю облікових рішень для санаційних сценаріїв та типові бухгалтерські проведення, релевантні для підприємств м'ясопереробної галузі.

Ключові слова: санація, облікова політика, м'ясопереробне підприємство, визнання, оцінка, розкриття, реструктуризація боргів, знецінення, NRV, безперервність діяльності.

Санація м'ясопереробних підприємств відбувається в умовах високої волатильності грошових потоків, ризиків постачання сировини тваринного походження, значних енергетичних витрат і жорстких вимог до безпечності продукції та простежуваності партій. Від облікової політики вимагається забезпечити достовірність, зіставність і прозорість інформації для кредиторів та інвесторів, а також відповідність законодавству та стандартам.

У процесі санації критичною є повна інвентаризація всіх активів (обігових і необоротних): від нерухомості, технологічних ліній (забійний, обвалочний, ковбасний, пакувальний цехи, холодильні установки, транспорт) до інтелектуальної власності (знаки, рецептури, IT-рішення). Правильність ідентифікації, документального підтвердження права контролю та юридичного

статусу активів мінімізує правові спори, зокрема щодо унікальних/специфічних активів.

Запаси визнаються за наявності контролю, очікуваних економічних вигід і надійної оцінки. Для м'ясопереробки окремо визначаються: сировина (напівтуші, субпродукти, спеції), НВ, готова продукція, побічні продукти (кістка, жир), відходи. Рівень обліку — за партіями/датою забою/камерою зберігання — важливий для простежуваності та NRV-тестів.

Якщо підприємство утримує поголів'я, тварини обліковуються як біологічні активи; після забою — як запаси. За відсутності активного ринку допускаються спрощені підходи оцінки (з відповідними розкриттями суджень).

Модифікації боргу обліковуються з визнанням прибутку/збитку від модифікації або припиненням зобов'язання (якщо різниця суттєва). Конверсія боргу у капітал відображається як зменшення зобов'язань і збільшення власного капіталу (можливий емісійний дохід). Прощення боргу визнається як інший операційний дохід; слід враховувати податкові наслідки (оподаткування доходу від прощення).

За результатами дослідження встановлено, що у період санації розкриття інформації має бути максимально розширеним:

- Безперервність діяльності: сценарні грошові потоки, ковенанти, чутливість до цін на енергоносії/сировину, домовленості з кредиторами та постачальниками.
- Реструктуризації/модифікації: умови, вплив на прибуток/капітал, графіки платежів, зрілість зобов'язань.
- Запаси/NRV: методи оцінки, суми уцінок/сторнування, політика норм втрат, частка побічної продукції.
- ОЗ/знецінення: ознаки, ключові припущення моделей VIU/FA-LC, результати тестів.
- Фінансові ризики: кредитний (ECL-припущення), ліквідності (таблиці зрілості), ринковий (валюта/процент).
- Події після звітної дати: угоди реструктуризації, реалізація/консервація активів, судові спори.
- Простежуваність і комплаєнс: партійність, холодовий ланцюг, HACCP/ISO; вплив на облік витрат та уцінок.

З огляду на виявлені недоліки відображення інформації для м'ясопереробних підприємств в період санації пропонуємо наступну матрицю рішень для повноцінного формування облікової політики на задоволення вимог кредиторів зафіксованих у відповідному реєстрі.

Таблиця 1.

Матриця рішень для наказу про облікову політику (фрагмент)

Ситуація (санація)	Визнання	Оцінка	Розкриття
Уцінка сировини/готової продукції до NRV	Витрати періоду	NRV за ринковими котируваннями; щомісячний тест	Метод NRV, суми уцінок/сторнування
Енерго-ретріт холодильних потужностей	Капіталізація	Первісна вартість + монтаж; перегляд строків	Ефект економії енергії; допущення
Модифікація боргу (зниження ставки/продовження строку)	Модифікація/припинення зобов'язання	Дисконт за новою ставкою	Умови, вплив на капітал
Конверсія боргу у капітал	Зменшення зобов'язань + збільшення капіталу	За справедливою/договірною вартістю	Дата, обсяг, дохід
Прощення частини боргу	Інший операційний дохід	За сумою прощення	Податкові наслідки, контрагенти
Резерв під повернення/ бонуси ритейлу	Зменшення виручки	Оцінка змінної винагороди	Методи оцінки, застереження

За результатами дослідження встановлено, що санація вимагає високого рівня професіоналізму та етики, аудиторського супроводу і незалежної оцінки активів (для прозорості й мінімізації конфлікту інтересів). ERP/CRM-системи та спеціалізовані модулі управління боргом/запасами підвищують точність, оперативність і простежуваність (зокрема — температурних режимів і строків придатності). Важливо підтримувати комунікацію з регуляторами і своєчасно подавати прозорі звіти для кредиторів та інвесторів (у т.ч. щодо ліквідаційних процедур, якщо вони є частиною плану санації).

1. Облікова політика м'ясопереробного підприємства, що перебуває у стані санації повинна чітко регламентувати визнання активів/зобов'язань, оцінку (NRV, знецінення, модифікації боргу/оренди) і розкриття (ризики ліквідності, реструктуризації, події після дати балансу).

2. Галузеві нюанси — структурованість і простежуваність, побічні продукти, технологічні втрати, холодовий ланцюг — мають бути інтегровані в політику й у внутрішні регламенти.

3. Розширені розкриття та стандартизовані процедури інвентаризації/оцінки зменшують правову невизначеність і пришвидшують ухвалення рішень кредиторами.

4. Матриця рішень і типові проведення забезпечують послідовність застосування політик і полегшують аудит у період фінансового оздоровлення.

Список використаних джерел

1. Косоногов Д.Р. Теоретичні підходи до розуміння сутності санації. Digital transformation and technologies for sustainable development all branches of modern education, science and practice: International Scientific and Practical Conference Proceeding, January 26, 2023. Lomza: MANS, 2023. Pt. 2. P. 124-127.

2. Кравець Я.О., Стільник В.В. Проектування санаційного управління аграрними формуваннями. *Молодий вчений*. 2018. № 9(2). 489-492.

3. Кузнецова Г. В. Формування системи антикризового управління на вітчизняних підприємствах. *Вісник економіки транспорту і промисловості*, 2018. № 62. С. 312–317.

4. Ліснічук О.А. Фінансове управління санаційною спроможністю машинобудівних підприємств України. *Бізнес Інформ*. 2017. № 2. 137-145.

5. Маланчук Т.В., Юрченко Д.В. Юридична сутність санації підприємства. *Молодий вчений*. 2017. № 11. 933-936.

6. Марина А.С., Єланська Н.О., Петренко М.А. Фінансова санація в системі забезпечення фінансово-економічної безпеки підприємства. *Бізнес-навігатор.* 2019. Вип. 2. 118-122.

7. Мостенська Т. Л., Юрій Е. О. Інструменти антикризового управління. *Український журнал прикладної економіки.* 2019. Том 4. № 1. С. 64–72.

СЕКЦІЯ 2
АУДИТ ТА ВНУТРІШНІЙ КОНТРОЛЬ: СТАНДАРТИ, РИЗИКИ І ВИКЛИКИ У ГЛОБАЛІЗОВАНОМУ СЕРЕДОВИЩІ

БАЛЛА Інна, канд. екон. наук, доцент
Заклад вищої освіти
«Подільський державний університет»
МІХАЛЬСЬКИЙ Володимир
Магістр «Облік і оподаткування»
Кам'янець-Подільський, Україна

РОЛЬ АУДИТУ В ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА: ПРОБЛЕМИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ

В умовах сьогодення аудит перетворився з простого контролю на стратегічний інструмент управління, необхідний для забезпечення прозорості та підвищення довіри інвесторів, кредиторів та інших стейкхолдерів.

Його ключова роль полягає у зниженні інформаційного ризику для користувачів фінансової інформації.

Аудит має на меті забезпечити упевненість, що перевірена аудитором фінансова звітність не містить істотних перекручень [1].

Проведення зовнішнього аудиту майже завжди супроводжується оцінкою системи внутрішнього контролю підприємства. Аудитори виявляють слабкі місця, надаючи керівництву рекомендації щодо оптимізації облікових процесів, зменшення операційних ризиків та запобігання шахрайству чи помилкам.

Таким чином, аудит стає потужним консультаційним інструментом, що сприяє підвищенню ефективності бізнес-процесів.

На додаток до зовнішнього, внутрішній аудит виконує дуже важливі функції для самого керівництва, до яких належать:

- оцінка та моніторинг ключових ризиків;
- перевірка відповідності діяльності підприємства його цілям та стратегіям;
- надання незалежної оцінки проектів та ініціатив керівництва.

Внутрішній аудит на підприємствах - це незалежна й об'єктивна діяльність з надання впевненості та консультацій, що має на меті підвищення ефективності роботи підприємства [2].

Незважаючи на високу цінність, аудиторська діяльність стикається з низкою значних проблем, особливо в умовах економічних трансформацій в Україні.

Однією з головних проблем є забезпечення реальної незалежності аудитора. Оскільки аудиторські послуги оплачуються підприємством-клієнтом, може виникати ризик конфлікту інтересів, що ставить під загрозу об’єктивність висновку. Міжнародні стандарти аудиту намагаються мінімізувати цей ризик, вимагаючи суворого дотримання етичних норм.

Здійснений аналіз ринку аудиторських послуг в Україні демонструє істотну диференціацію кількості суб'єктів аудиторської діяльності та вартості наданих ними послуг. Спостерігається така ситуація: кількість суб'єктів аудиторської діяльності - зменшується, а вартість послуг - зростає [2].

Сучасний аудит вимагає глибоких знань не лише в бухгалтерському обліку, а й у сфері Міжнародних стандартів фінансової звітності, інформаційних технологій та галузевої специфіки.

Також відчувається вплив і зовнішніх факторів на аудиторську практику в Україні:

- недосконаліть законодавчої бази: часті зміни в податковому та фінансовому законодавстві ускладнюють роботу аудиторів, вимагаючи постійного моніторингу нормативної бази;

- сприйняття аудиту: у багатьох невеликих підприємствах аудит досі розглядається як формальна вимога, а не як інструмент розвитку, що знижує його реальну цінність;

- сучасна економічна нестабільність: обмеження доступу до первинних документів, релокація бізнесу, високий рівень ризиків, пов’язаних із безперервністю діяльності, значно ускладнюють проведення аудиторських процедур та формування думки.

Розвиток аудиту безпосередньо пов'язаний із глобальними трендами та потребою бізнесу в більш комплексній, швидкій та достовірній інформації.

Ключовим напрямком розвитку аудиту є впровадження сучасних технологій у його процес. Завдяки їм, аудитори мають змогу:

- здійснювати моніторинг операцій практично в режимі реального часу, а не лише раз на рік; замість вибіркового тестування, сучасні технологій можуть аналізувати всі трансакції, значно підвищуючи надійність аудиторського висновку та виявляючи неточності; звільнення аудиторів від механічної роботи, дозволяє їм зосередитися на аналізі ризиків та наданні консультацій.

Отже, в Україні необхідним є подальша гармонізація законодавства з європейськими нормами, посилення контролю якості аудиторських послуг та безперервне професійне навчання аудиторів, що сприятиме відновленню довіри до професії.

Оскільки аудит відіграє важливу роль контролера та консультанта в діяльності підприємства, то він є основою корпоративного управління, забезпечуючи прозорість та довіру.

Незважаючи на проблеми, пов'язані з незалежністю, кваліфікацією та зовнішніми викликами, майбутнє аудиту є багатообіцяючим завдяки цифровій трансформації. Успіх підприємств значною мірою залежатиме від їхньої здатності інтегрувати аудит не просто як обов'язок, а як стратегічну перевагу, коли аудитор перетворюється на стратегічного радника, який використовує дані для прогнозування та мінімізації ризиків підприємства.

Список використаних джерел

1. Гайдучок Т., Цегельник, Н. Сучасні реалії та перспективи провадження аудиторської діяльності в умовах євро інтеграційних процесів. *Mechanism of an Economic Regulation*, 2022. (1-2 (95-96), 67-71.

2. Що таке внутрішній аудит на підприємстві. URL: https://www.ifdcsms.com.ua/uk/news/944/shcho-take-vnutr

3. Мулик Я. І. Аудиторська діяльність в Україні: сучасний стан, реформування та розвиток. *Агросвіт*. 2020. № 7. С. 37–47.

ГАЛЬЧУК Дарина, здобувач вищої освіти ОС «Магістр»
спеціальності 071 «Облік і оподаткування»
САВІЦЬКА Світлана, канд. екон. наук, доцент
Заклад вищої освіти «Подільський державний університет»
м. Кам'янець-Подільський, Україна

ОБЛІК, АНАЛІЗ ТА ВНУТРІШНІЙ КОНТРОЛЬ ФІНАНСОВИХ РЕЗУЛЬТАТІВ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА

Фінансові результати діяльності підприємства відображають ефективність його господарської діяльності та є ключовим показником економічної стійкості, платоспроможності та інвестиційної привабливості. До фінансових результатів належать прибуток або збиток, отримані протягом певного періоду, що формуються як різниця між доходами та витратами підприємства. Аналіз і контроль фінансових результатів дозволяють оцінити ефективність використання ресурсів, виявити резерви підвищення прибутковості та оптимізації витрат, а також забезпечують базу для прийняття управлінських рішень на всіх рівнях управління підприємством.

Облік фінансових результатів здійснюється відповідно до чинних стандартів бухгалтерського обліку – Національних положень (стандартів) бухгалтерського обліку (НП(С)БО) та Міжнародних стандартів фінансової звітності (МСФЗ). Основними завданнями обліку є:

1. Забезпечення достовірності даних про доходи, витрати, прибуток і збитки.

2. Контроль за правильністю нарахування податків і зборів.

3. Формування фінансової звітності та підготовка аналітичних матеріалів для управління.

4. Надання інформаційної бази для стратегічного планування і прогнозування.

У рамках обліку фінансових результатів важливим є правильне документальне оформлення господарських операцій. Це передбачає своєчасне оформлення первинних документів, таких як договори купівлі-продажу, акти приймання-передачі, рахунки-фактури, накладні та акти звірки з контрагентами.

Належна організація обліку забезпечує оперативний контроль за надходженням і використанням ресурсів, а також дозволяє своєчасно виявляти порушення фінансової дисципліни та невідповідності між плановими і фактичними показниками.

Аналіз фінансових результатів є невід'ємною складовою управлінського процесу і дозволяє не лише оцінити поточний стан підприємства, але й визначити резерви підвищення ефективності. Найбільш поширеними методами є:

- Горизонтальний і вертикальний аналіз звітності – дозволяє порівнювати показники звітності за кілька періодів та визначати частку окремих статей доходів і витрат у загальній структурі фінансового результату.
- Розрахунок рентабельності – активів, власного капіталу, продукції чи окремих підрозділів підприємства. Це дає змогу оцінити ефективність використання ресурсів та визначити найбільш прибуткові напрямки діяльності.
- Аналіз динаміки доходів і витрат – включає вивчення сезонності, циклічності, впливу зовнішніх і внутрішніх факторів на фінансові результати.
- Коефіцієнтний аналіз – використовується для оцінки ліквідності, платоспроможності та оборотності активів, що прямо впливає на фінансову стабільність підприємства.

Крім того, сучасний аналіз фінансових результатів передбачає оцінку впливу управлінських рішень на прибутковість. Наприклад, збільшення витрат на маркетинг може короткостроково зменшити прибуток, але забезпечити зростання продажів у майбутньому, що позитивно вплине на довгострокові фінансові результати. Аналіз допомагає виявити так звані «вузькі місця» у витратах підприємства, оцінити ефективність інвестиційних проектів і визначити напрямки оптимізації фінансових потоків.

Внутрішній контроль фінансових результатів спрямований на забезпечення достовірності облікових даних, своєчасності реєстрації господарських операцій, дотримання фінансової дисципліни та запобігання фінансовим ризикам. До основних завдань внутрішнього контролю належать:

1. Контроль правильності нарахування доходів і витрат – перевірка відповідності первинних документів і бухгалтерського обліку, забезпечення точності відображення фінансових операцій.

2. Перевірка відповідності фінансової та управлінської звітності – забезпечує надійність даних для внутрішнього аналізу та прийняття рішень.

3. Моніторинг дотримання бюджетів і фінансових планів – дозволяє оперативно виявляти відхилення від запланованих показників та коригувати діяльність підрозділів.

4. Аудит внутрішніх процедур розрахунків, формування прибутку та відображення збитків – сприяє підвищенню прозорості фінансових потоків і запобігає зловживанням.

У сучасних умовах внутрішній контроль значно посилюється завдяки автоматизованим системам управління фінансами. ERP-системи, CRM-модулі та спеціалізовані фінансові програми дозволяють відстежувати всі господарські операції в режимі реального часу, формувати звітність за підрозділами, видавати аналітичні довідки та прогнозувати фінансові результати. Використання цифрових інструментів у поєднанні з методами фінансового аналізу (ABC- та XYZ-аналіз, коефіцієнтна оцінка оборотності та ліквідності) забезпечує комплексну оцінку фінансового стану підприємства та сприяє своєчасному прийняттю управлінських рішень.

Системне поєднання обліку, аналізу та внутрішнього контролю фінансових результатів дозволяє підприємству:

- забезпечувати прозорість фінансової діяльності;
- оцінювати ефективність використання ресурсів та виявляти резерви підвищення прибутковості;
- мінімізувати ризики фінансових втрат;
- підвищувати точність планування та прогнозування грошових потоків;
- формувати стратегії управління фінансовими результатами, що забезпечують стійкий розвиток підприємства.

В умовах сучасної економіки, яка характеризується високою динамічністю та невизначеністю, комплексний підхід до управління фінансовими результатами є невід’ємною складовою антикризового управління. Він дозволяє підприємству не лише підтримувати фінансову стабільність, але й адаптуватися до змін зовнішнього середовища, швидко реагувати на ризики, зберігати конкурентні позиції та створювати передумови для довгострокового розвитку.

Отже, ефективний облік, аналітика та внутрішній контроль фінансових результатів виступають ключовими інструментами управління підприємством. Вони забезпечують комплексний підхід до управління фінансовими потоками, сприяють оптимізації витрат, підвищенню рентабельності та економічній стійкості. Підприємства, які системно інтегрують ці процеси у свою діяльність, здатні ефективно управляти ресурсами, мінімізувати ризики та забезпечувати сталий розвиток навіть у складних економічних умовах.

Список використаних джерел

1. Нагорна І.В. Облік і аналіз фінансового результату в системі управління підприємством. URL:http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/11_2021/105.pdf

2. Моргун Д.М. Облік, аналіз та внутрішній контроль доходів діяльності підприємства. URL:http://ela.nati.org.ua:8080/xmlui/handle/123456789/1743

3. Хвостівська Н.О. Облік, аналіз та контроль фінансових результатів діяльності підприємства. URL: https://elartu.tntu.edu.ua/handle/lib/44233

4. Нормативно-правове забезпечення бухгалтерського обліку в підприємницькій сфері. URL: https://mof.gov.ua/uk/nacionalni-polozhennja1

ПОЛОВКО Анастасія, здобувач вищої освіти ОС «Магістр»
спеціальність 071 «Облік і оподаткування»
Науковий керівник:
д-р наук держ. упр., проф., професор кафедри обліку і оподаткування
Володимир МАЛІКОВ
Заклад вищої освіти:
Харківський національний автомобільно-дорожній університет
м. Харків, Україна

ВНУТРІШНІЙ КОНТРОЛЬ РОЗРАХУНКІВ ІЗ ПОСТАЧАЛЬНИКАМИ ЯК ІНСТРУМЕНТ МІНІМІЗАЦІЇ ФІНАНСОВИХ РИЗИКІВ

У сучасних умовах підприємства України функціонують у динамічному та нестабільному середовищі, що зумовлює зростання фінансових ризиків, зокрема пов'язаних із розрахунками з постачальниками та підрядниками. Помилки в обліку, неправильні дані чи несвоєчасне виконання договірних зобов'язань можуть привести до фінансових витрат, штрафів або втрати ділової репутації. Тому на підприємстві необхідна ефективна система внутрішнього контролю, яка забезпечує правдивість інформації про розрахунки та зменшення ризиків.

Внутрішній контроль розрахунків із постачальниками — це система процедур, методів і заходів, які спрямовані на перевірку правильності документального оформлення операцій, відповідності їх договірним умовам, своєчасності платежів та реальності відображення зобов'язань у бухгалтерському обліку. Його основною метою є запобігання помилок і зловживань, та правдиве відображення господарських операцій у звітності.

На думку Савченко Р. О. «внутрішній контроль являє собою організований підприємством процес перевірки виконання і забезпечення реалізації всіх управлінських рішень в області господарської діяльності з метою реалізації стратегії підприємства» [1, 297].

Основними завданнями внутрішнього контролю розрахунків з контрагентами є перевірка наявності договорів та дотримання їхніх умов, виявлення розбіжностей між первинними документами та даними бухгалтерського обліку, оцінка обґрунтованості сум кредиторської

заборгованості, моніторинг строків погашення зобов'язань і запобігання подвійним чи шахрайським операціям.

Нормативно-правову базу організації обліку й контролю розрахунків формують Закон України «Про бухгалтерський облік та фінансову звітність в Україні» [2] та Національне положення (стандарт) бухгалтерського обліку 11 «Зобов'язання» [3], які визначають принципи відображення поточних і довгострокових зобов'язань у бухгалтерському обліку. Крім того, Методичні рекомендації щодо функціонування внутрішнього контролю у розпорядників бюджетних коштів, на підприємствах, в установах та організаціях, що належать до сфери їх управління [4] детально розкривають порядок розроблення внутрішніх контрольних процедур, що є інструментом управління ризиками.

Розробка ефективної системи внутрішнього контролю на підприємстві передбачає визначення основних контрольних етапів у процесі здійснення розрахунків. Так, під час укладення договору перевіряються повноваження контрагента та відповідність умов постачання фінансовій політиці підприємства; під час приймання товарів або послуг здійснюється звірка супровідних документів; а на етапі оплати контролюється правильність сум і дотримання строків платежів.

Важливим інструментом зниження можливості фінансових ризиків є автоматизація контрольних процедур. Використання сучасних облікових систем (BAS Бухгалтерія, ІС-ПРО, Галактика ERP тощо) дозволяє відстежувати всі етапи розрахунків у режимі реального часу, своєчасно виявляти помилки, формувати звіти про стан заборгованості та прогнозувати ризики [5].

Ефективно організований внутрішній контроль сприяє мінімізації фінансових ризиків, серед яких основними є ризики неплатоспроможності контрагентів, помилок у розрахунках, зловживань посадових осіб і штрафних санкцій, пов'язаних з несвоєчасною оплатою. Застосування контрольних заходів дає змогу своєчасно виявити та усунути відхилення, забезпечуючи фінансову стійкість підприємства.

Отже, внутрішній контроль розрахунків із постачальниками є важливим елементом системи фінансового управління підприємством. Його ефективність забезпечує достовірність облікової інформації, сприяє зміцненню дисципліни розрахунків і мінімізації ризиків, що виникають у процесі господарської

діяльності. Удосконалення системи внутрішнього контролю через автоматизацію, аналітичний моніторинг є ключовим напрямом підвищення фінансової безпеки підприємств у сучасних умовах.

Список використаних джерел

1. Савченко Р. О. Організація системи внутрішнього контролю на основі ризик-орієнтованого підходу. *Проблеми теорії та методології бухгалтерського обліку, контролю і аналізу*. 2014 №2 (26). С. 296–303. URL: https://doi.org/10.26642/pbo-2013-2(26)-296-303

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

3. Про затвердження Національного положення (стандарту) бухгалтерського обліку 11 "Зобов'язання" : Наказ Міністерства фінансів України № 20 від 31.01.2000 р. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0085-00#Text

4. Методичні рекомендації щодо функціонування внутрішнього контролю у розпорядників бюджетних коштів, на підприємствах, в установах та організаціях, що належать до сфери їх управління. Наказ Міністерства фінансів України № 420 від 20.08.2025 р. URL: https://zakon.rada.gov.ua/rada/show/v0420201-25#Text

5. Мурашко І. С. Проблеми автоматизації бухгалтерського обліку малих підприємств. *Цифрова економіка та економічна безпека.* 2022. № 1(01). С. 62–65. URL: https://doi.org/10.32782/dees.1-10

ТРАСІУХ Андрій, *здобувач фахової передвищої освіти*
ОПС «Фаховий молодший бакалавр»
спеціальності D2 «Фінанси, банківська справа,
страхування та фондовий ринок»
Науковий керівник:
канд. економ. наук **Валерік ОГАНЕСЯН**
ВСП «Фаховий коледж економіки,
права та інформаційних технологій»
м. Кам'янець-Подільський, Україна

СИСТЕМА ВНУТРІШНЬОГО КОНТРОЛЮ ЯК ІНСТРУМЕНТ УПРАВЛІННЯ РИЗИКАМИ ПІДПРИЄМСТВА

У сучасних умовах динамічного розвитку ринкових відносин та високої конкуренції підприємства постійно стикаються з невизначеністю та численними ризиками, які можуть негативно вплинути на досягнення їх стратегічних цілей. Ефективне управління ризиками стає ключовим чинником забезпечення стабільності, фінансової безпеки та сталого розвитку організації. В цьому контексті важливу роль відіграє система внутрішнього контролю, яка виступає інструментом виявлення, оцінювання та мінімізації ризиків, а також забезпечує достовірність фінансової інформації, дотримання законодавчих вимог і підвищення ефективності управлінських рішень.

Система внутрішнього контролю охоплює сукупність політик, процедур і заходів, спрямованих на запобігання помилкам, шахрайству та неефективному використанню ресурсів. Вона є невід'ємною складовою системи корпоративного управління та базується на принципах прозорості, відповідальності й належного управління ризиками.

Таким чином, дослідження системи внутрішнього контролю як інструменту управління ризиками підприємства є актуальним, оскільки дозволяє розкрити її роль у забезпеченні стабільного функціонування бізнесу, підвищенні його конкурентоспроможності та формуванні довіри з боку інвесторів, партнерів і суспільства загалом.

Для удосконалення управління бізнесом необхідно забезпечити ефективність контролю за всіма процесами, що здійснюються під час роботи, а

також гарантувати достовірність звітності підприємства. Кожна підприємницька система може обрати свій підхід для виконання належного контролю аби досягти всіх стратегічних цілей. Основними цілями внутрішнього контролю є забезпечення ефективності та продуктивності операцій, достовірності та повноти ведення бухгалтерського обліку та дотримання законодавства України.

Система внутрішнього контролю охоплює всю організаційну структуру підприємства та побудована із застосуванням моделі трьох ліній контролю, а саме на рівні операційних підрозділів (перша лінія), Управління комплаєнс-контролю та Управління ризик-менеджменту (друга лінія) та Департаменту внутрішнього аудиту (третя лінія).

- Перша лінія захисту ініціює, здійснює або відображає операції, приймає ризики в процесі своєї діяльності та несе відповідальність за поточне управління цими ризиками, здійснює заходи з самоконтролю. Ключовим тут є правило «двох рук», коли операцію підтверджують щонайменше дві особи та здійснюється «послідуючий контроль».

- Друга лінія захисту – на рівні підрозділу з управління ризиками та підрозділу контролю за дотриманням норм, контролює виконання вимог щодо діяльності підприємства, які встановлені в Положенні про організацію системи управління ризиками у банках України та банківських групах. Ці підрозділи забезпечують контроль як за наявністю внутрішніх правил та процедур проведення операцій згідно чинного законодавства, так і дотриманням цього операційними підрозділами підприємства, що дає впевненість керівництву, що впроваджені першою лінією захисту заходи з контролю та управління ризиками були розроблені та функціонують належним чином.

-Третя лінія захисту здійснює незалежну оцінку ефективності діяльності першої та другої ліній захисту та загальну оцінку ефективності системи внутрішнього контролю з урахуванням вимог, установлених Положенням про організацію внутрішнього аудиту в банках України, затвердженим постановою Правління Національного банку України [1, с.150-151].

Найважливішою функцією внутрішнього контролю є забезпечення дотримання працівниками підприємства своїх посадових обов'язків. Методи, які використовуються при здійсненні внутрішнього контролю, дуже різноманітні і включають елементи таких методів, як:

1) бухгалтерський фінансовий облік (рахунки і подвійний запис, інвентаризація та документація, балансове узагальнення);

2) бухгалтерський управлінський облік (виділення центрів відповідальності, нормування витрат);

3) ревізія, контроль, аудит (перевірка документів, перевірка арифметичних розрахунків, перевірка дотримання правил обліку окремих господарських операцій, інвентаризація, усне опитування персоналу, підтвердження і простежування);

4) теорія управління.

Всі перераховані вище методи інтегруються в єдину систему і використовуються в цілях управління підприємством [2, с.167].

Отже, система внутрішнього контролю є невід'ємною складовою ефективного управління ризиками підприємства. В умовах динамічного розвитку бізнес-середовища вона забезпечує своєчасне виявлення, оцінювання та мінімізацію ризиків, сприяє підвищенню достовірності інформації, прозорості операційних процесів і дотриманню вимог чинного законодавства.

Застосування різних методів внутрішнього контролю – від бухгалтерського обліку та ревізії до інструментів управлінського аналізу –дозволяє створити цілісну систему, орієнтовану на досягнення стратегічних цілей підприємства. Такий підхід сприяє підвищенню ефективності діяльності, зменшенню ймовірності помилок і шахрайства, оптимізації використання ресурсів та зміцненню довіри з боку зацікавлених сторін.

Можна зробити висновок, що система внутрішнього контролю виступає не лише засобом перевірки чи дотримання встановлених процедур, а й стратегічним інструментом управління, який забезпечує фінансову стабільність, безпеку та конкурентоспроможність підприємства в умовах постійних змін і невизначеності ринкового середовища.

Список використаних джерел

1. Поліщук А. Система внутрішнього контролю як інструмент мінімізації ризиків банківської діяльності // Фінанси, банківська справа та страхування: наукові праці студентів Державного торговельно-економічного університету. Київ: ДТЕУ. 2025. С. 150–151.

URL:https://ur.knute.edu.ua/server/api/core/bitstreams/9916cc17-3559-4fc3-9dd7-37c86c7c7564/content.

2. Ковтун Т. В. Система внутрішнього контролю як невід'ємний елемент операційної системи підприємства // Науковий вісник Хмельницького національного університету**.** Економічні науки. Хмельницький: ХНУ. 2025. С.164-170.URL:https://journals.khnu.km.ua/vestnik/pdf/ekon/2009_6_1/pdf/164-170.pdf.

СЕКЦІЯ 3
ЦИФРОВІ ІННОВАЦІЇ В ОБЛІКУ, АУДИТІ ТА ОПОДАТКУВАННІ: ІТ-ТЕХНОЛОГІЇ, АВТОМАТИЗАЦІЯ, ЕЛЕКТРОННІ ІНСТРУМЕНТИ

Аліна АНДРІЄВСЬКА, здобувачка фахової передвищої освіти
ОПС «Фаховий молодший бакалавр»
спеціальності D2 «Фінанси, банківська справа,
страхування та фондовий ринок»
ВСП «Фаховий коледж економіки,
права та інформаційних технологій»
Науковий керівник:
викладачка економіко-правових дисциплін **Світлана ОГАНЕСЯН**
ВСП «Фаховий коледж економіки,
права та інформаційних технологій»
м. Кам'янець-Подільський, Україна

ПРИЙНЯТТЯ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ У КРИЗОВИХ СИТУАЦІЯХ: СУЧАСНІ ПІДХОДИ ТА ЦИФРОВІ ІНСТРУМЕНТИ

У сучасних умовах глобальної нестабільності процес прийняття управлінських рішень у кризових ситуаціях набуває особливої актуальності. Ефективне управління вимагає швидкої реакції, гнучкості та здатності адаптуватися до непередбачуваних змін зовнішнього середовища. Сучасні підходи до прийняття рішень базуються на аналітичному мисленні, системному підході та використанні новітніх технологій. Значну роль у цьому процесі відіграють цифрові інструменти, які забезпечують оперативний збір, аналіз і візуалізацію даних. Вони дають змогу мінімізувати ризики та підвищити обґрунтованість управлінських дій. У кризових умовах ключовим стає баланс між швидкістю і точністю рішень. Саме поєднання стратегічного мислення та цифрових можливостей формує нову культуру управління.

В умовах ринкової економіки формується необхідність реалізації таких основних підходів до управління, які забезпечують ринкову конкурентоспроможність організації. Нинішнє економічне середовище через

нестабільність і зміни потребує використання ефективних методів управління, таких, що відповідають рівню сучасних виробничих систем. На перший план виходять питання ефективності діяльності організації, безпосередньо пов’язані з якісною підготовкою та реалізацією управлінських рішень. Це визначає важливість оволодіння кожним спеціалістом у галузі управління сучасними теоретичними знаннями та практичними навичками розробки управлінських рішень. Якщо під час розробки управлінського рішення менеджер і його команда не досить точно спрогнозували стратегію організації, параметри конкурентоспроможності товару, можливі зміни компонентів її зовнішнього середовища, то завтра вона виявиться під загрозою втрати конкурентоспроможності. Відомо, що майбутнє формується сьогодні. Тому недооцінка якості управлінського рішення обернеться в майбутньому суттєвими втратами у зв’язку з прийняттям і реалізацією неадекватних управлінських рішень [1, с.7].

Для оцінки управлінських рішень, науковці Мельник А.О. та Винокуров Р.В. використовують різні методи та інструменти, такі як:

1.Фінансовий аналіз: оцінка впливу рішення на фінансові показники організації.

2.SWOT-аналіз: аналіз сильних та слабких сторін, можливостей та загроз, пов'язаних з рішенням.

3.Аналіз ризиків: оцінка ймовірності та наслідків негативних подій, пов'язаних з рішенням.

4.Експертні оцінки: залучення експертів для оцінки якості та ефективності рішення.

5.KPI (ключові показники ефективності): використання конкретних, вимірюваних, досяжних, релевантних та обмежених у часі показників для оцінки результатів рішення [2].

Отже, у кризових ситуаціях прийняття управлінських рішень вимагає комплексного підходу, що поєднує аналітичні методи, стратегічне бачення та цифрові технології. Використання сучасних інструментів аналізу, таких як SWOT, KPI чи оцінка ризиків, сприяє підвищенню ефективності управління. Від якості прийнятих рішень залежить не лише стабільність, а й конкурентоспроможність організації. Сучасний менеджер має володіти

навичками швидкої адаптації до змін і використання цифрових ресурсів. Саме це забезпечує стійкий розвиток підприємства в умовах невизначеності.

Таким чином, прийняття управлінських рішень у кризових ситуаціях є не лише питанням досвіду, а й результатом глибокого аналітичного підходу, підкріпленого цифровими інструментами. Сучасні технології дозволяють керівникам швидше реагувати на виклики, прогнозувати ризики та приймати більш обґрунтовані рішення. Використання інтелектуальних систем аналізу даних, штучного інтелекту та хмарних платформ забезпечує новий рівень ефективності управління. Збалансоване поєднання людського фактору та технологічних можливостей формує основу стратегічного успіху. У результаті організація отримує змогу не лише подолати кризу, а й трансформувати її у нові можливості для розвитку.

Список використаних джерел

1. Прийняття управлінських рішень : навчальний посібник / [Ю. Є. Петруня, Б. В. Літовченко, Т. О. Пасічник та ін.]; за ред. Ю. Є. Петруні. [3-тє вид., переробл. і доп.]. Дніпропетровськ. Університет митної справи та фінансів. 2015. 209 с.

2. Мельник А., Винокуров Р. Особливості прийняття управлінських рішень, їх оцінка та оцінювання в сучасних умовах. Економіка та суспільство.(71). 2025. URL:https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-71-166.

БЕЛЕЙ Світлана Іванівна,
кан. екон. наук, доцент, доцент кафедри бізнесу
та управління персоналом
Чернівецький національний університет імені
Юрія Федьковича, м. Чернівці
ПІНЬКАС Артур Олегович,
здобувач третього (освітньо-наукового) рівня
освітньо-наукової програми «Підприємництво,
торгівля та біржова діяльність»
Чернівецький національний університет імені
Юрія Федьковича, м. Чернівці, Україна

ЦИФРОВІ ІНСТРУМЕНТИ РОЗВИТКУ СОЦІАЛЬНОГО ПІДПРИЄМНИЦТВА У СІЛЬСЬКІЙ МІСЦЕВОСТІ

Сільські території України стикаються з низкою викликів: безробіттям, трудовою міграцією, браком якісних освітніх, медичних і культурних послуг. Ці проблеми поглиблюють соціальну нерівність і знижують рівень життя місцевого населення [1]. У цьому контексті соціальне підприємництво виступає як ефективний інструмент розвитку громад, поєднуючи соціальну місію з підприємницьким підходом [2, с.29].

Цифрова трансформація відкриває нові можливості для сільських ініціатив: завдяки інтернету підприємці можуть розширювати ринки збуту, залучати інвестиції, навчатися онлайн і налагоджувати співпрацю. Таким чином, цифрові інструменти стають важливою умовою сталого розвитку соціального підприємництва в громадах. [3, с.63].

У сільській місцевості соціальне підприємництво часто базується на локальних ресурсах — агротуризмі, ремеслах, переробці сільгосппродукції, екологічних ініціативах. Для ефективної діяльності необхідна цифровізація процесів: використання онлайн-платформ, електронної комерції, соціальних мереж. [4, с.25].

Основні цифрові інструменти включають комунікаційні сервіси (Zoom, Google Meet), платформи для створення сайтів (Tilda, Wix), маркетингові

інструменти (Facebook Ads, Canva), а також системи управління проєктами (Trello, Notion, CRM). [5, с.82].

Комунікаційні платформи дозволяють організовувати онлайн-наради, консультації, навчання. Соціальні мережі — головний канал просування та побудови спільнот.

Маркетингові інструменти, як-от Facebook Ads чи Canva, допомагають розробляти рекламні кампанії, створювати візуальний контент і залучати нових клієнтів. [6, с.53].

Фінансові та краудфандингові платформи (Спільнокошт, Patreon, Wayforpay) забезпечують можливість залучення ресурсів безпосередньо від громади.

Для управління діяльністю корисні Trello, Notion, CRM-системи — вони дозволяють ефективно планувати роботу команди та відслідковувати результати. Освітні ресурси, такі як Prometheus, Coursera чи YouTube, забезпечують доступ до знань для підприємців з будь-якої точки країни.

В Україні вже існують приклади успішних соціальних підприємств у сільській місцевості. Наприклад, кооперативи, що виробляють еко-продукцію, або майстерні, де працевлаштовано людей з інвалідністю. Використання цифрових інструментів дозволило таким ініціативам просувати продукцію через інтернет-магазини, брати участь у грантових програмах, проводити онлайн-навчання.

Завдяки соціальним мережам підприємці можуть розширювати аудиторію, розповідати про свій вплив на громаду, залучати волонтерів і партнерів.

Основними перешкодами залишаються низький рівень цифрової грамотності, обмежений доступ до інтернету та сучасної техніки. Також існує певна недовіра до онлайн-сервісів, складність у пошуку кваліфікованих менторів і відсутність стабільної підтримки з боку держави. [7, с.12].

Для подолання цих викликів необхідно:

проводити навчання з цифрової грамотності для підприємців і членів громад;

створювати локальні програми підтримки соціальних бізнесів;

відкривати цифрові хаби, коворкінги та точки доступу до інтернету;

налагоджувати партнерства з IT-компаніями та онлайн-платформами, що можуть надавати технічну чи менторську підтримку.

Отже цифрові інструменти відкривають нові горизонти для розвитку соціального підприємництва у сільських громадах. Вони дозволяють підвищити ефективність, розширити вплив і забезпечити сталий розвиток. Однак для максимального ефекту потрібна системна підтримка на рівні громади, держави та бізнесу. Саме синергія соціальних і цифрових інновацій може стати основою оновлення сільських територій України.

Список використаних джерел

1. Белей С.І. Розвиток сільських територій в умовах децентралізації. *Ефективна економіка*. 2021. № 1. 80 с. URL: http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=8503 (дата звернення: 15.10.2025). DOI: 10.32702/2307-2105-2021.1.78
2. Zaremohzzabieh Z, Samah BA, Omar SZ, Bolong J, Shaffril HAM. Information and communication technology utilization among rural and urban youth: A descriptive analysis. Asian Social Science. 2014;10(18):28–37.
3. European Commission. Social enterprises and their ecosystems in Europe – Comparative synthesis report. Luxembourg: Publications Office of the European Union; 2022.
4. OECD. Bridging the digital divide in rural areas. Paris: OECD Publishing; 2023.
5. Міністерство цифрової трансформації України. Цифрова економіка України: аналітичний звіт. Київ: Мінцифри; 2024.
6. Кудря О. В., Сидоренко І. М. Цифровізація соціального підприємництва в Україні: виклики та перспективи. Економіка та суспільство. 2023;43:25–33.
7. World Bank. Digital transformation for inclusive growth in rural economies. Washington, DC: World Bank; 2022.

БУРЛАКОВ Олександр, канд. екон. наук, доцент,
асистент кафедри обліку, оподаткування та технологій
електронного бізнесу,
Заклад вищої освіти «Подільський державний університет»,
м. Кам'янець-Подільський, Українп

ЦИФРОВІЗАЦІЯ ПОДАТКОВОГО КОНТРОЛЮ: МІЖНАРОДНИЙ ДОСВІД І МОЖЛИВОСТІ ЙОГО АДАПТАЦІЇ В УКРАЇНІ

Сучасний етап розвитку економіки характеризується масштабною цифровою трансформацією, що охоплює всі сфери діяльності, зокрема державне управління та систему податкового контролю. У глобальному середовищі цифровізація стає ключовим чинником підвищення ефективності фіскальної політики, прозорості бізнесу та зміцнення довіри між державою і платниками податків [1].

В Україні реформування системи податкового адміністрування є одним із пріоритетних напрямів державної політики. Водночас процес цифровізації податкового контролю має фрагментарний характер, що зумовлює необхідність вивчення міжнародного досвіду та визначення можливостей його адаптації до національних умов.

У країнах Європейського Союзу цифрова трансформація податкового контролю базується на принципі **"compliance by design"**, який передбачає інтеграцію бізнесу та держави в єдину інформаційну екосистему [3]. Такий підхід забезпечує автоматичний обмін даними, унеможливлює дублювання звітності та сприяє підвищенню рівня добровільної сплати податків.

Естонія − світовий лідер у сфері електронного урядування. Її система *e-Tax/ e-Customs* забезпечує повну автоматизацію податкових процедур: понад 95 % декларацій подаються онлайн, а контроль здійснюється із застосуванням алгоритмів ризик-орієнтованого аналізу [4].

Велика Британія реалізує програму *Making Tax Digital*, спрямовану на переведення бухгалтерського обліку та звітності в цифровий формат. Платники податків ведуть електронні облікові книги, а звіти автоматично надходять до податкової служби [5]. Це дозволяє зменшити кількість помилок і підвищити якість аналітичного забезпечення фіскальної політики.

Польща з 2016 року запровадила стандарт SAF-T (Standard Audit File for Tax), який дає змогу податковим органам отримувати стандартизовані дані безпосередньо з облікових систем підприємств. Це значно скорочує тривалість перевірок і підвищує рівень податкової дисципліни [6].

Ключовими характеристиками ефективної цифрової системи податкового контролю є:

- ✓ уніфіковані стандарти електронної звітності;
- ✓ автоматизований обмін даними між державними та корпоративними інформаційними системами;
- ✓ використання технологій **Big Data** і **штучного інтелекту** для виявлення ризикових операцій;
- ✓ забезпечення належного рівня кібербезпеки та захисту персональних даних.

В Україні процес цифровізації податкового контролю триває понад десятиліття. Основними досягненнями є впровадження електронного кабінету платника податків, єдиного реєстру податкових накладних, системи електронного адміністрування акцизного податку (*е-Акциз*)

Водночас зберігається низка проблем, що стримують ефективність цифрових інновацій, серед яких:

- ➢ фрагментарність інформаційних систем державних органів;
- ➢ відсутність уніфікованих форматів електронних документів;
- ➢ недостатній рівень автоматизації аналітичних процесів;
- ➢ обмежений доступ бізнесу до відкритих податкових даних.

Для підвищення ефективності податкового контролю в Україні доцільно реалізувати такі напрями:

- ✓ **Створення єдиної цифрової екосистеми податкового моніторингу,** інтегрованої з державними реєстрами та фінансовими платформами.
- ✓ **Адаптація європейського стандарту SAF-T** як базового формату обміну податковими даними між підприємствами та ДПС.
- ✓ **Розроблення системи ризик-орієнтованої аналітики** на основі технологій штучного інтелекту для автоматичного виявлення порушень.

✓ **Підвищення рівня кібербезпеки** та формування культури цифрової грамотності серед податківців і платників податків.

✓ **Інтеграція інформаційних систем України з європейськими податковими платформами** для забезпечення обміну даними у сфері транскордонної торгівлі.

Реалізація зазначених заходів сприятиме підвищенню прозорості податкової системи, зменшенню адміністративного навантаження на бізнес і зміцненню довіри до державних органів.

Таким чином, досвід країн Європейського Союзу підтверджує, що цифровізація податкового контролю є не лише технологічним, а й інституційним процесом, який потребує комплексного підходу до модернізації законодавства, удосконалення управління даними та налагодження міжвідомчої взаємодії.

Список використаних джерел

1. Олександр Бурлаков, Діана Кисіль. Організація бухгалтерського обліку в умовах розвитку цифрової економіки. *Актуальні проблеми теорії і практики бухгалтерського обліку, аналізу, контролю й оподаткування в Україні: сучасний стан, тенденції та перспективи розвитку*: зб. наук. праць IX Міжнародної науково-практичної конференції, присвяченій 50-річчю кафедри обліку, оподаткування та технологій електронного бізнесу 24 жовтня 2024 року / за наук. ред. ректора, доктора економічних наук, професора В. Іванишин. Кам'янець-Подільський: ЗВО «ПДУ», 2024. 251с.

2. Tax Administration 2023 [Електронний ресурс] / Organisation for Economic Co-operation and Development (OECD). – Paris : OECD Publishing, 2023. – Режим доступу: https://www.oecd.org/en/publications/tax-administration-2023_900b63 82-en.html (дата звернення: 02.11.2025).

3. Digital transformation of tax administration [Електронний ресурс] / Organisation for Economic Co-operation and Development (OECD). – Paris : OECD, [2024]. – Режим доступу: https://www.oecd.org/en/topics/sub-issues/digital-transformation-of-tax-administration.html (дата звернення: 02.11.2025).

4. Eesti Maksu-ja Tolliamet [Електронний ресурс] / Maksu-ja Tolliamet. – Tallinn : Maksu-ja Tolliamet, [2024]. – Режим доступу: https://www.emta.ee/ (дата звернення: 02.11.2025).

5. Making Tax Digital for Income Tax [Електронний ресурс] / HM Revenue & Customs. – [London] : GOV.UK, 2020. – Оновлено: 17 жовт. 2025. – Режим доступу: https://www.gov.uk/government/collections/making-tax-digital-for-income-tax (дата звернення: 02.11.2025).

6. SAF-T Poland: Electronic VAT Returns via JPK_VAT and JPK_CIT [Електронний ресурс] / EDICOM : EDICOM Global, 2024. – Режим доступу: https://edicomgroup.com/blog/electronic-vat-saft-poland-jpk-vat-jpk-cit (дата звернення: 02.11.2025).

БУРЛАКОВ Олександр, канд. екон. наук, доцент,
асистент кафедри обліку, оподаткування та
технологій електронного бізнесу,
Заклад вищої освіти «Подільський державний університет»,
м. Кам'янець-Подільський, Україна
БОЛЮХ Анна
здобувач вищої освіти ОС «Бакалавр»
спеціальність 073 «Менеджмент»
Заклад вищої освіти «Подільський державний університет»,
м. Кам'янець-Подільський, Україна

ШТУЧНИЙ ІНТЕЛЕКТ ЯК ІНСТРУМЕНТ ПІДГОТОВКИ ФАХІВЦІВ ЦИФРОВОГО МЕНЕДЖМЕНТУ

Штучний інтелект (ШІ) є фундаментальним каталізатором цифрової трансформації, що вимагає радикального переосмислення профілю компетенцій та методів підготовки фахівців цифрового менеджменту у вищій освіті. Швидкий розвиток технологій, особливо генеративного ШІ (GenAI), значною мірою випереджає темпи формування політики та регуляторних рамок в освітній сфері. З огляду на це, заклади вищої освіти мають не просто реагувати на технологію, а й активно інтегрувати ШІ не лише як предмет вивчення, але і як засіб навчання. Для фахівців цифрового менеджменту високий рівень технологічної компетентності є обов'язковим. Цей рівень виходить за межі простого користування інструментами і включає глибоке розуміння основ машинного навчання.

У добу, коли штучний інтелект демократизує доступ до інформації та автоматизує рутинну аналітику, критична цінність фахівця цифрового менеджменту зміщується від технічної експертизи до здатності до людського судження та синтезу. Це зміщення виражається у зростанні важливості багатоаспектних компетенцій, які вимагають інтеграції технічних знань і соціально-етичних навичок. До таких компетенцій належать: критичне мислення, яке поєднує аналіз даних із когнітивною обізнаністю та рефлексією; управління змінами, що вимагає поєднання планування технологічних процесів

із ефективним керуванням емоціями та людьми; а також етичне лідерство. Ці навички є ключовими, оскільки ШІ може надавати прогнози та автоматизовані рішення, але лише менеджер може здійснити фінальну оцінку їхньої доцільності, етичності та стратегічної відповідності. Таким чином, ШІ вивільняє час менеджера для прийняття стратегічних рішень, що ґрунтуються на етичному та соціальному судженні. Підготовка фахівців цифрового менеджменту має обов’язково включати знайомство з тим, як ШІ трансформує бізнес-процеси в реальному світі. Освіта повинна імітувати застосування інструментів, що використовують ШІ для оптимізації ланцюгів постачання (прогнозування попиту та управління запасами), автоматизації документообігу та управління енергоспоживанням. Крім того, освіта менеджера має акцентувати увагу на використанні ШІ-асистентів. Ці інструменти здатні автоматизувати монотонні адміністративні завдання, що дозволяє майбутнім менеджерам зосередитися на більш стратегічних завданнях, які вимагають їхньої експертизи.

Цифрова трансформація в Україні є визначеним державним пріоритетом, що формує прямий запит на фахівців цифрового менеджменту. На державному рівні реалізуються освітні проєкти з підготовки менеджерів у сфері цифрової трансформації з амбітною метою забезпечити підготовку щонайменше 1500 фахівців для масштабування цифрових ініціатив у публічному секторі.

Освітні траєкторії для фахівців цифрового менеджменту в Україні мають бути тісно пов’язані з проблематикою впровадження ШІ у публічному управлінні. На національному рівні обговорюються такі ключові напрями, які мають бути інтегровані у навчальні програми, зокрема:

- ✓ формування нових компетентностей публічних службовців у добу ШІ;
- ✓ розробка та впровадження розумних рішень ШІ у процес ухвалення управлінських рішень;
- ✓ етичні та правові аспекти застосування ШІ, включно з питаннями прав людини та штучного інтелекту.

Ці аспекти повинні стати обов'язковою частиною підготовки, забезпечуючи майбутніх менеджерів розумінням правових рамок та можливостями використовувати ШІ для суспільного блага, що підкреслює необхідність етичного лідерства [2; 3].

Отже, підготовка фахівців цифрового менеджменту в еру ШІ вимагає не просто оновлення, а повної трансформації навчальних програм. Освіта має використовувати ШІ як педагогічний інструмент (адаптивне навчання, симуляції співтворення) для стратегічної акселерації − дозволяючи студентам пропускати базові завдання та одразу практикувати ухвалення рішень вищого порядку.

Список використаних джерел

1. AI and education: Guidance for policy-makers [Електронний ресурс]. – Paris : UNESCO, 2021. – Режим доступу: https://unesdoc.unesco.org/ark:/48223/pf0000376709/PDF/376709eng.pdf.multi (дата звернення: 04.11.2025).
2. Бурлаков О.С., Мушеник І.М. Теоретичні засади впровадження та використання сучасних технологій інтелектуального аналізу даних в економіці. Modern Economics. 2021. № 25. С. 27-32.
3. Використання штучного інтелекту у вищій освіті: стан і тенденції / В. В. Іващенко [та ін.] // International Science Journal of Education & Linguistics. 2024. Т. 3, № 2. С. 27–35.
4. В Україні запускають освітній проєкт із підготовки менеджерів у сфері цифрової трансформації. *Укрінформ.* 2023. URL: https://www.unesco.org/en/digital-education/artificial-intelligence?hl=uk-UA
5. Кабацька О. В., Шамшик О. П., Подковирофф Н. Т. С. Використання технологій штучного інтелекту в процесі навчання і викладання у вищій освіті. *Вісник науки та освіти*. 2023. № 11 (17). С. 719–735. DOI: https://doi.org/10.52058/2786-6165-2023-11(17)-719-735
6. Коломієць А. М., Кушнір О. І. Використання штучного інтелекту в освітній та науковій діяльності: можливості та виклики. Сучасні інформаційні технології та інноваційні методики навчання в підготовці фахівців: методологія, теорія, досвід, проблеми. 2023. Вип. 70. С. 45–57. DOI: https://doi.org/10.31652/2412-1142-2023-70-45-57

БУРЛАКОВ Олександр
канд. екон. наук, доцент, асистент кафедри обліку,
оподаткування та технологій електронного бізнесу,
РАТОМСЬКА Віолета
здобувач вищої освіти ОС «Бакалавр»
спеціальність 073 «Менеджмент»
Заклад вищої освіти «Подільський державний університет»,
м. Кам'янець-Подільський, Україна

ШТУЧНИЙ ІНТЕЛЕКТ ЯК ІНСТРУМЕНТ КАДРОВОГО МЕНЕДЖМЕНТУ

Сучасний етап розвитку технологій характеризується активним впровадженням інструментів штучного інтелекту (ШІ) у різні сфери людської діяльності. Однією з таких сфер є управління персоналом або кадровий менеджмент, який поступово перетворюється на високотехнологічну систему управління людським капіталом (HCM).

ШІ сьогодні розглядається не лише як інструмент автоматизації рутинних процесів, а й як ефективний засіб прогнозування, аналітики та стратегічного планування персоналу [1]. Штучний інтелект дозволяє HR-фахівцям підвищувати якість управлінських рішень, скорочувати часові та фінансові витрати, а також забезпечувати точніше розуміння компетенцій і потреб працівників. Це суттєво змінює підходи до підготовки та розвитку фахівців у сфері кадрового менеджменту, створюючи нові вимоги до професійних навичок і цифрової грамотності.

Використання ШІ у сфері HR охоплює цілу низку технологічних напрямів, серед яких основними є машинне навчання (ML), обробка природної мови (NLP) та прогнозна аналітика [1]. Машинне навчання дозволяє прогнозувати відтік кадрів, аналізувати успішність кандидатів і формувати персоналізовані навчальні програми. Технології NLP забезпечують ефективну роботу чат-ботів, систем відбору резюме та аналізу настроїв персоналу, що робить комунікацію більш інтерактивною. Прогнозна аналітика допомагає визначати тенденції на ринку праці, ризики звільнення, показники продуктивності працівників, а також підтримує стратегічне планування [2]. Таким чином, штучний інтелект стає

базовим інструментом трансформації HR-функцій, автоматизуючи рутинні процеси, підвищуючи якість прийняття рішень і створюючи нові можливості для аналітичного управління людськими ресурсами.

Один із найважливіших напрямів використання ШІ у кадровому менеджменті − це процес найму та залучення талантів. ШІ спрощує роботу рекрутерів завдяки інтелектуальному відбору кандидатів, автоматизації комунікації та об'єктивній оцінці професійних навичок [2]. Серед основних механізмів, що використовуються:

✓ Відбір резюме та відповідність кандидатів - системи ШІ сканують резюме, визначаючи найвідповідніших претендентів відповідно до опису вакансії, мінімізуючи людський фактор і витрати часу.

✓ Попередня аналітика для успішного найму - аналіз історичних даних допомагає передбачити, які кандидати зможуть ефективно виконувати роботу.

✓ Чат боти для залучення кандидатів − забезпечують оперативний зв'язок і підтримку 24/7, інформуючи кандидатів про етапи відбору.

✓ Автоматизоване планування співбесід і оцінювання − дозволяє проводити первинні тести та оцінки за допомогою відеоаналітики [2].

ШІ також дозволяє компаніям виявляти приховані джерела талантів, використовуючи аналітику соціальних мереж і зовнішніх баз даних. Це підвищує різноманітність робочої сили та сприяє створенню більш інклюзивних команд [1]. Управління талантами та розвиток персоналу Ефективне управління талантами є стратегічним завданням сучасного HR. За допомогою ШІ компанії отримують змогу системно оцінювати навички працівників, формувати індивідуальні траєкторії розвитку та підтримувати мотивацію до навчання [1].

Основні напрямки застосування:

✓ Структури навичок (онтології) − системи, що фіксують компетенції співробітників і дозволяють визначити суміжні навички для розвитку.

✓ Оцінка складних людських навичок − алгоритми ML та NLP використовуються для більш об'єктивного аналізу таких характеристик, як креативність чи емоційний інтелект.

✓ Персоналізоване навчання та кар'єрний розвиток − ШІ рекомендує програми, наставників і кар'єрні можливості відповідно до індивідуальних потреб працівників.

✓ Upskilling і reskilling - створюються навчальні платформи, що допомагають підготувати співробітників до нових ролей.

✓ Прогнозна аналітика для стратегічного планування талантів - допомагає HR передбачати потреби у кадрах та формувати майбутні команди [1].

Таким чином, ШІ виступає не лише інструментом автоматизації, але й платформою розвитку потенціалу персоналу, сприяючи формуванню адаптивної, готової до майбутніх викликів робочої сили.

Штучний інтелект забезпечує низку значних переваг для компаній і працівників. По-перше, він прискорює процеси управління персоналом, звільняючи ресурси для стратегічних завдань. По-друге, підвищує ефективність і точність прийняття рішень, усуваючи неусвідомлені упередження. По-третє, покращує досвід працівників, оскільки комунікації стають персоналізованими, а процеси - прозорими. ШІ також дає змогу оперативно аналізувати великі обсяги даних, інтегрувати HR -системи з іншими бізнес процесами, прогнозувати зміни у структурі робочої сили та формувати сценарії розвитку компанії [1].

Завдяки генеративним можливостям, ШІ допомагає швидко створювати звіти, резюме, навчальні матеріали та аналітичні огляди. Проблеми впровадження та етичні виклики.

Попри численні переваги, впровадження ШІ в HR супроводжується низкою викликів. Найпоширенішими є ризики порушення конфіденційності, відсутність прозорості алгоритмів, а також питання етичності прийняття рішень. Працівники часто висловлюють занепокоєння щодо того, як саме ШІ використовує їхні дані, чи справедливо оцінює продуктивність і чи не порушує їхні права. Важливою проблемою залишається також управління ШІ.

Дослідження показують, що близько 67% організацій не мають чіткої моделі управління цією технологією. Відсутність відповідальної політики може призвести до неетичного або неефективного використання ШІ. Саме тому підприємства повинні створювати спеціальні моделі управління штучним інтелектом, які регулюють процеси його розробки, розгортання та контролю.

Окрему увагу заслуговує питання готовності менеджерів до роботи з новими інструментами. ШІ трансформує підходи до управління командами, надаючи керівникам нові аналітичні можливості. Проте ефективне використання таких технологій вимагає поєднання аналітики ШІ з людським судженням,

особливо у питаннях оцінювання продуктивності, кар'єрного зростання та мотивації персоналу [1]. Менеджери повинні володіти цифровою компетентністю, розуміти етичні обмеження технології та підтримувати баланс між автоматизацією й людяністю в управлінні.

Результати дослідження свідчать, що штучний інтелект стає ключовим чинником трансформації кадрового менеджменту. Його застосування забезпечує підвищення ефективності HR процесів, точності рішень і якості підготовки фахівців. Водночас успішне використання ШІ потребує:

- ✓ створення чітких етичних і управлінських стандартів;
- ✓ підготовки менеджерів до роботи з інтелектуальними системами;
- ✓ збереження балансу між технологічними рішеннями та людськими цінностями.

Таким чином, підприємства, які активно інтегрують ШІ у кадрову політику, отримують стратегічну конкурентну перевагу − швидше реагують на зміни, ефективніше управляють талантами та формують гнучку організаційну культуру. Ті ж, хто зволікає із впровадженням інновацій, ризикують відстати у глобальній боротьбі за кваліфіковані кадри [2].

Список використаних джерел

1. AI для HR: майбутнє кадрів [Електронний ресурс] / SAP. – Київ, [2024]. – Режим доступу: https://www.sap.com/ukraine/resources/ai-for-hr#%D0%BC%D0%B0%D0%B9%D0%B1%D1%83%D1%82%D0%BD%D1%94-%D1%88%D1%96-%D0%B2-hr (дата звернення: 04.11.2025).

2. Behera, B., Kapoor, A. (2023). Impact of artificial intelligence on human resource management. Personnel Today (NIPM), 82-87. Retrieved from https://www.researchgate.net/publication/374418190.

3. ШІ в управлінні людськими ресурсами: Революція в галузі HR за допомогою інтелектуальних технологій [Електронний ресурс] / Guru. – 2025. – Режим доступу: https://www.getguru.com/uk/reference/ai-in-hr (дата звернення: 04.11.2025)

4. Varma, A., Dawkins, C., & Chaudhuri, K. (2023). Artificial intelligence and people management: A critical assessment through the ethical lens. Human Resource Management Review, 33(1), 100923. https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2022.100923

БУРЛАКОВ Олександр
канд. екон. наук, доцент, асистент кафедри обліку,
оподаткування та технологій електронного бізнесу,
Заклад вищої освіти «Подільський державний університет»,
м. Кам'янець-Подільський, Україна
ШКРОБЛЮК Вікторія
здобувачка вищої освіти 2 курс ОС «Бакалавр»
спеціальності 076 «Підприємництво,
торгівля та біржова діяльність»
Заклад вищої освіти «Подільський державний університет»,
м. Кам'янець-Подільський, Україна

НАПРЯМИ ВПРОВАДЖЕННЯ ТЕХНОЛОГІЙ ШТУЧНОГО ІНТЕЛЕКТУ У ПІДПРИЄМНИЦЬКІЙ ДІЯЛЬНОСТІ

Актуальність дослідження впливу штучного інтелекту (ШІ) на підприємницьку діяльність зумовлена тим, що ШІ став невід'ємним стратегічним активом і ключовим каталізатором економічної трансформації, забезпечуючи безпрецедентні можливості для автоматизації, підвищення продуктивності та глибокої персоналізації бізнес-процесів. Необхідність вивчення цієї теми зумовлена стрімким формуванням абсолютно нових бізнес-моделей та ринків, а також нагальною потребою розробки ефективних стратегій інтеграції ШІ, які б враховували ймовірні соціально-економічні виклики та етичні аспекти, гарантуючи стійку конкурентоспроможність підприємств в умовах цифрової економіки.

Стрімкий розвиток технологій штучного інтелекту (ШІ) став визначальною рисою економічної еволюції XXI століття. Впровадження ШІ перестало бути прерогативою лише великих технологічних корпорацій, перетворившись на необхідну умову конкурентоспроможності для підприємств будь-якого розміру. Штучний інтелект, особливо в його формі машинного навчання (ML) та глибокого навчання (DL), забезпечує підприємницьку діяльність інструментами для якісно нового рівня прийняття рішень, автоматизації та інновацій [1]. Ця трансформація охоплює всі функціональні сфери, від стратегічного планування до взаємодії зі споживачами.

Ключова роль ШІ у підприємництві полягає у створенні нових та модифікації існуючих бізнес-моделей. Дослідження підтверджують, що компанії, які активно інвестують у ШІ, демонструють вищу операційну ефективність та кращі фінансові показники порівняно з конкурентами, що зумовлено здатністю технологій ШІ до прогнозної аналітики та персоналізації [2]. ШІ дозволяє підприємствам переходити від реактивного до проактивного управління, передбачаючи ринкові зміни та поведінку клієнтів.

За результатами проведеного аналізу визначено основні функціональні напрями впровадження ШІ:

1. Маркетинг та взаємодія з клієнтами (Customer Experience).

Штучний інтелект кардинально змінив підхід до маркетингу. Застосування алгоритмів ML для аналізу Big Data дозволяє створювати надзвичайно точні сегменти клієнтів, персоналізувати цінові пропозиції та оптимізувати рекламні кампанії у режимі реального часу [3]. Чат-боти та віртуальні асистенти, керовані ШІ, забезпечують цілодобову підтримку, обробляючи до 80% стандартних запитів, що значно знижує витрати на обслуговування та підвищує рівень задоволеності споживачів.

2. Операційна діяльність та управління ланцюгами поставок (SCM).

У сфері операцій ШІ застосовується для автоматизації рутинних завдань, оптимізації виробничих графіків та забезпечення якості. В управлінні ланцюгами поставок інструменти ШІ прогнозують попит з високою точністю, мінімізуючи надлишкові запаси та ризики дефіциту. Експерти наголошують, що впровадження предиктивної аналітики на основі ШІ у виробничі процеси підвищує їхню гнучкість та стійкість до зовнішніх шоків

3. Фінанси та прийняття рішень.

У фінансовій сфері ШІ використовується для автоматизованого виявлення шахрайства, кредитного скорингу та оцінки інвестиційних ризиків. Системи машинного навчання можуть обробляти величезні обсяги фінансових даних швидше та точніше, ніж традиційні методи, забезпечуючи керівництво актуальною інформацією для стратегічного планування та розподілу ресурсів [5].

Високий рівень автоматизації, який забезпечує ШІ, призводить до значного зростання продуктивності праці та загального підвищення ефективності

підприємства. Однак, широке впровадження ШІ ставить перед підприємцями низку етичних та соціальних викликів. Серед них – проблеми захисту даних, упередженості алгоритмів (algorithmic bias) та необхідність перекваліфікації робочої сили [1]. Підприємства мають відповідально підходити до впровадження ШІ, забезпечуючи прозорість його роботи та дотримання етичних норм.

Таким чином, штучний інтелект є не просто інструментом, а фундаментальним каталізатором змін у підприємницькій діяльності. Його застосування дозволяє підприємствам оптимізувати внутрішні процеси, поглиблювати взаємодію з клієнтами та приймати рішення на основі даних, що забезпечує значну конкурентну перевагу. Успішна інтеграція ШІ вимагає від підприємців не лише технологічних інвестицій, але й стратегічного переосмислення бізнес-моделей та управління ними. Подальший розвиток підприємництва буде нерозривно пов'язаний зі здатністю підприємств адаптуватися до інтелектуальних систем та використовувати їхній потенціал для сталого зростання.

Список використаних джерел

1. Toorajipour R., Sohrabpour V., Nazarpour A., Oghazi P., Fischl M. Artificial intelligence in supply chain management: A systematic literature review // Journal of Business Research. 2021. Vol. 122. P. 502–517. DOI: 10.1016/j.jbusres.2020.09.009. URL: https://www.researchgate.net/publication/344374258_Artificial_intelligence_in_supply_chain_management_A_systematic_literature_review (дата звернення: 05.11.2025).

2. Бей Г.В. Стратегічні та тактичні питання успішної трансформації бізнесу в умовах нової цифрової реальності. *Економіка і організація управління*. 2020. №4 (40). С. 260 – 270.

3. Концепція розвитку штучного інтелекту в Україні. URL: https://zakon.rada. gov.ua/laws/show/1556-2020-%D1%80#Text

4. Дергачова Г. М., Колешня Я. О. Цифрова трансформація бізнесу: сутність, ознаки, вимоги та технології. *Економічний вісник НТУУ «КПІ»*. 2020. №17. С. 280 – 290.

5. Приймук В.В. Впровадження штучного інтелекту у фінансову діяльність підприємства. *Збірник наукових праць Державного податкового університету.* 2023. № (1). С. 183–198.

ДОВБУШ Владислав, здобувач вищої освіти ОС «Бакалавр»
спеціальності Н1 «Агрономія»
Науковий керівник:
канд. екон. наук, доцент **Ірина МУШЕНИК**
Заклад вищої освіти «Подільський державний університет»,
м. Кам'янець – Подільський, Україна

ЕКОНОМІЧНА ЕФЕКТИВНІСТЬ УПРОВАДЖЕННЯ ЦИФРОВИХ ТЕХНОЛОГІЙ У ВИРОБНИЧИХ ПРОЦЕСАХ

У сучасних умовах глобалізації та швидких технологічних змін впровадження цифрових технологій у виробничі процеси стає ключовим фактором підвищення конкурентоспроможності підприємств. Цифровізація економіки розглядається як нова парадигма сталого розвитку, що сприяє оптимізації ресурсів, автоматизації операцій та зниженню витрат. Зокрема, технології, такі як штучний інтелект (ШІ), Інтернет речей (IoT), великі дані (Big Data) та блокчейн, трансформують бізнес-моделі, дозволяючи підприємствам швидко адаптуватися до ринкових вимог і підвищувати продуктивність праці[2].

Цифровізація виробничих процесів передбачає інтеграцію інформаційних технологій у всі етапи виробництва, від планування до дистрибуції. Це не лише технічне оновлення, але й стратегічна трансформація, яка впливає на економічні показники підприємств. За даними досліджень, країни з високим рівнем цифровізації демонструють вищу ефективність економіки, наприклад, у ЄС впровадження цифрових технологій сприяє зростанню ВВП на 1-2% щорічно. В Україні процес цифровізації набирає обертів завдяки державним ініціативам, таким як "Держава в смартфоні", що стимулює бізнес до адаптації.

Значення цифрових технологій полягає в їх здатності оптимізувати ресурси та мінімізувати ризики. Автоматизація виробничих процесів мінімізує людські помилки, скорочує час на рутинні операції та оптимізує використання сировини. Наприклад, застосування IoT дозволяє моніторити обладнання в реальному часі, запобігаючи простоям і зменшуючи енергоспоживання, що безпосередньо впливає на собівартість продукції. За даними досліджень, успішне впровадження цифрових інновацій може знизити витрати на 15–20% за рахунок оптимізації ланцюгів постачань і логістики. Крім того, аналіз великих даних сприяє

прогнозуванню попиту, що допомагає уникнути надлишкових запасів і втрат від нереалізованої продукції.

У контексті виробничих процесів цифрові технології дозволяють перейти до "розумного виробництва", де автоматизовані системи керують ресурсами з мінімальним втручанням. Це особливо актуально для галузей з високими витратами, таких як машинобудування чи харчова промисловість.

Інший аспект – оптимізація логістики. Цифрові платформи, як ERP-системи, інтегрують дані з різних підрозділів, забезпечуючи синхронізацію процесів. Це призводить до скорочення транспортних витрат і підвищення ефективності поставок. Загалом, зниження операційних витрат є основним економічним ефектом цифровізації, що робить її інвестиційно привабливою.

Одним із ключових переваг є підвищення продуктивності та інноваційності. Цифрові технології інтегруються в стратегічне управління, дозволяючи створювати нові бізнес-моделі, такі як платформи на основі підписки чи спільного споживання. У виробництві це проявляється в переході до «розумних фабрик», де ШІ керує автоматизованими лініями, підвищуючи ефективність на 25–30%. Для України, де економіка стикається з викликами відновлення після конфліктів, цифровізація стає інструментом залучення інвестицій і інтеграції в глобальні ланцюги вартості. Державні ініціативи, як платформа «Дія», демонструють потенціал для оптимізації адміністративних процесів, що опосередковано впливає на виробничу сферу.

Приклади успішного впровадження підтверджують економічну вигоду. Компанія «Нова Пошта» використовує цифрові інструменти для трекінгу в реальному часі та автоматизації логістики, що дозволило розширити мережу та знизити витрати на доставку. Аналогічно, Rozetka інтегрувала Big Data для персоналізації пропозицій, що підвищило продажі та конкурентоспроможність на ринку електронної комерції. У банківській сфері Monobank завдяки мобільним технологіям скоротив витрати на фізичну інфраструктуру, пропонуючи інноваційні послуги без відділень. Ці кейси ілюструють, як цифровізація не лише оптимізує виробничі процеси, але й створює нові джерела доходів.

Висновок. Економічна ефективність упровадження цифрових технологій у виробничих процесах полягає в балансі між інвестиціями та вигодами: зниженні

витрат, підвищенні продуктивності та стимулюванні інновацій. Це не лише інструмент оптимізації, але й основа для сталого розвитку економіки. Перспективи для України – у адаптації європейських практик, таких як данські моделі цифровізації, для посилення конкурентоспроможності на глобальному ринку. Подальші дослідження можуть фокусуватися на галузевих особливостях, наприклад, в аграрному чи промисловому секторах.

Список використаних джерел

1. Вербівська Л. В. Використання цифрових технологій у підприємницькій діяльності, Л. В. Вербівська, О. І. Буринська. *Економіка та суспільство*. 2024. № 61.

2. Здреник В. Вплив цифрових технологій на розвиток бізнесу: трансформація бізнес-моделей та управління інноваційними проектами, В. Здреник, А. Грод, Б. Очеретко, В. Бохонський. *Економічний аналіз*. 2024. Т. 34, № 2. С. 453–464.

3. Мушеник І.М. Застосування математичних моделей у хмарних інформаційних системах управління підприємством. *Наукові інновації та передові технології*. 2025. № 5(45). С. 489–502.

4. Череп А. В. Цифровізація економіки як нова парадигма сталого розвитку і конкурентоспроможності / А. В. Череп, В. Г. Воронкова, О. Г. Череп. *Економіка та суспільство.* 2025. № 78. С. 271–279.

МУШЕНИК Ірина, кандидат економічних наук, доцент,
доцент кафедри інформаційних технологій,
фізико-математичних та безпекових дисциплін
Заклад вищої освіти «Подільський державний університет»,
м. Кам'янець – Подільський, Україна

ІНФОРМАЦІЙНІ ТЕХНОЛОГІЇ ЯК ЗАСІБ ОПТИМІЗАЦІЇ ПРОЦЕСІВ АУДИТУ

У сучасних умовах цифрової трансформації, яка охоплює всі напрями економічної діяльності, аудиторська сфера переживає суттєве оновлення. Методи роботи, що ґрунтувалися на ручній перевірці документів та вибірковому контролі, вже не забезпечують необхідної оперативності й точності. Провідну роль у підвищенні результативності аудиторських процедур посідають інформаційні технології, які з інструменту підтримки перетворюються на стратегічний механізм оптимізації та вдосконалення аудиту. Використання ІТ дозволяє автоматизувати типові операції, здійснювати аналіз великих обсягів інформації, виявляти приховані закономірності та нетипові відхилення, що істотно розширює аналітичні можливості аудитора та підвищує рівень достовірності фінансових даних [2].

Оптимізація аудиторських процесів за допомогою інформаційних технологій відбувається на всіх етапах перевірки: від планування до формування фінального звіту.

Етап планування аудиту: на початковому етапі ІТ-інструменти дозволяють значно ефективніше оцінювати ризики. Спеціалізоване програмне забезпечення допомагає систематизувати інформацію про клієнта, його галузеві особливості, внутрішні контролі та попередні аудиторські висновки. Використовуючи аналітичні інструменти, аудитор може швидко проаналізувати фінансові показники за попередні періоди, виявити нетипові коливання та визначити зони найвищого ризику, на яких слід сконцентрувати увагу. Це дозволяє розробити більш точний та обґрунтований план аудиту, оптимізувати розподіл ресурсів та скоротити час на підготовку. Наприклад, замість ручного порівняння десятків

показників, програма може автоматично розрахувати коефіцієнти, побудувати тренди та візуалізувати дані, миттєво підсвічуючи потенційні проблемні зони [1].

Етап проведення аудиту та збору доказів: це етап, де переваги IT проявляються найяскравіше. Ключову роль тут відіграють комп'ютеризовані методи аудиту (Computer-Assisted Audit Techniques, CAATs) та інструменти аналізу даних (Data Analytics).

Суцільна перевірка замість вибіркової: Традиційний аудит здебільшого покладався на вибірку, що завжди несло в собі ризик пропустити суттєву помилку чи шахрайство. Сучасні IT-рішення дозволяють аудиторам аналізувати 100% фінансових транзакцій компанії. Наприклад, за допомогою спеціалізованого програмного забезпечення (наприклад, ACL, IDEA) аудитор може імпортувати всю генеральну сукупність даних (скажімо, всі операції з продажу за рік) і провести їх автоматизовану перевірку на відповідність заданим критеріям[3].

Автоматизація рутинних процедур: Такі завдання, як звірка даних між різними системами (наприклад, між бухгалтерською програмою та CRM – системою), перевірка арифметичної точності розрахунків, ідентифікація дублікатів рахунків-фактур чи платежів, можуть бути повністю автоматизовані. Це не тільки значно прискорює процес, але й виключає людський фактор, мінімізуючи ризик механічних помилок.

Виявлення аномалій та шахрайства: Аналітичні інструменти здатні виявляти складні та нетипові схеми, які важко помітити при ручному аналізі. Наприклад, аналіз за законом Бенфорда може виявити аномалії в розподілі перших цифр у фінансових даних, що може свідчити про маніпуляції. Також можна автоматично ідентифікувати транзакції, проведені в неробочий час, операції з нетипово великими сумами або платежі на користь невідомих контрагентів [1].

Хмарні технології та віддалений доступ: Хмарні платформи для аудиту дозволяють аудиторській команді працювати спільно над одним проєктом в режимі реального часу, незалежно від їхнього географічного розташування. Це забезпечує оперативний обмін інформацією, централізоване зберігання робочих документів та доказів, а також спрощує комунікацію з клієнтом [4].

Сучасні системи штучного інтелекту та машинного навчання також відкривають нові горизонти у сфері аудиту. Алгоритми можуть навчатися на історичних даних, формувати моделі прогнозування та автоматично визначати транзакції, що мають високий рівень ризику. Це дає змогу аудитору зосередитися на найбільш проблемних ділянках, оптимізувати розподіл часу й ресурсів, а також ретельніше аналізувати фінансові операції, які можуть містити ознаки порушень. Таким чином, ІТ перетворюють етап збору аудиторських доказів на якісно новий процес, орієнтований на глибоке аналітичне дослідження, підвищення рівня обґрунтованості висновків та мінімізацію ризику недостовірності результатів перевірки.

Етап завершення аудиту та формування звітності: на фінальному етапі ІТ допомагають структурувати зібрані докази, автоматично генерувати робочі документи та готувати чернетки аудиторського висновку. Програмне забезпечення контролює повноту виконання всіх запланованих процедур і допомагає забезпечити відповідність аудиту міжнародним стандартам. Використання стандартизованих шаблонів та автоматизованих звітів знижує ризик формальних помилок та значно скорочує час на підготовку підсумкової документації.

Крім того, інтеграція інформаційних технологій у процес формування аудиторської звітності сприяє підвищенню прозорості та зрозумілості результатів перевірки для користувачів. Сучасні цифрові інструменти дозволяють систематизувати й візуалізувати дані у вигляді діаграм, графіків, структурованих таблиць та інфографіки, що полегшує сприйняття ключових висновків. Це створює додаткову цінність для менеджменту, інвесторів та власників підприємств, адже вони можуть швидко ідентифікувати проблемні зони та прийняти зважені управлінські рішення.

Таким чином, фінальний етап аудиту за умов використання ІТ стає не лише простішим і швидшим, але й набагато більш інформативним та орієнтованим на практичні потреби бізнесу. Це підкреслює роль цифрових технологій як важливого чинника розвитку сучасної аудиторської діяльності та переходу від традиційного контролю до аналітичного підходу, заснованого на даних.

Інформаційні технології кардинально трансформують підходи до проведення аудиту, перетворюючи його з періодичної та вибіркової перевірки на

безперервний та всеохоплюючий процес моніторингу. Застосування ІТ дозволяє досягти якісно нового рівня оптимізації: скорочуються часові та трудові витрати, мінімізується вплив людського фактора, підвищується точність та об'єктивність.

Список використаних джерел

1. Мельник О. Г., Сук Л. К. Використання інформаційних технологій в аудиті : монографія. Львів : ЛНУ ім. І. Франка, 2022. 254 с.2.

2. Мушеник І.М., Збаравська Л.Ю. Сучасні інформаційні технології для моделювання та виявлення релевантної інформації у великих базах даних. *Наукові інновації та передові технології.* 2025. № 3(43). С. 1307–1317.

3. Пилипенко А. А. Цифровізація аудиторської діяльності: перспективи та ризики. *Фінансово-кредитна діяльність: проблеми теорії та практики.* 2023. № 3 (46). С. 115–123.

4. Рева Т. В. Автоматизація контрольних процедур в ІТ-середовищі підприємства. *Облік і фінанси*. 2022. № 4(102). С. 57–62.

СВИНОУС Іван д. е. н., професор
Білоцерківський національний аграрний університет
м. Біла Церква, Україна
САЛО Інна д. е. н., старший науковий співробітник
ННЦ «Інститут аграрної економіки»
м. Київ, Україна

ІНФОРМАЦІЙНЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ МОНІТОРИНГУ ЕКОЛОГІЧНОЇ СКЛАДОВОЇ РИНКУ ПРОДОВОЛЬСТВА

Сучасна система функціонування продовольчого ринку дедалі більше орієнтується на принципи сталого розвитку, які передбачають гармонійне поєднання економічної ефективності, соціальної відповідальності та екологічної безпеки виробництва. За останнє десятиліття екологічна складова стала визначальним чинником продовольчої політики країн світу, адже саме екологічна стабільність є фундаментом довгострокової конкурентоспроможності аграрного сектору.

В умовах зростання антропогенного навантаження, деградації ґрунтів, дефіциту водних ресурсів, втрати біорізноманіття та зміни клімату виникає необхідність постійного контролю за впливом аграрного виробництва на довкілля. Екологічна складова ринку продовольства визначає не лише якість і безпечність продукції, а й позиції країни у міжнародних продовольчих ланцюгах, її експортний потенціал, імідж екологічно відповідального виробника.

У цьому контексті першорядного значення набуває система інформаційного забезпечення моніторингу екологічних параметрів виробництва, обігу та споживання продовольства. Саме вона забезпечує формування достовірних, систематизованих та актуальних даних для прийняття управлінських, наукових і державних рішень, створюючи основу для оцінки екологічних ризиків, планування природоохоронних заходів та визначення напрямів розвитку «зелених» технологій у продовольчій сфері [1].

Інформаційне забезпечення екологічного моніторингу ринку продовольства є багаторівневою системою, що поєднує методичні, технічні, організаційні та цифрові рішення, спрямовані на збір, обробку, верифікацію, зберігання та

аналітичне використання екологічних даних. Його головною метою є створення єдиного інформаційного простору для аналізу впливу виробничих, транспортних, технологічних і споживчих процесів на стан довкілля.

До основних завдань системи інформаційного забезпечення належать: інтеграція даних державного, корпоративного та громадського екологічного моніторингу; стандартизація екологічних показників і створення єдиної класифікації для оцінки екологічної стійкості продовольчого ринку; забезпечення прозорості екологічної інформації для споживачів та інвесторів; формування аналітичної бази для державної екологічної та аграрної політики.

Екологічна інформація охоплює всі етапи ланцюга «від поля до столу» - починаючи з моніторингу стану ґрунтів, води, атмосферного повітря, використання добрив, пестицидів та енергоносіїв, і закінчуючи відстеженням екологічних аспектів переробки, пакування, транспортування й реалізації харчових продуктів.

До ключових елементів інформаційної системи належать: Національні екологічні кадастри (земельний, водний, лісовий, біорізноманіття), які є базовими джерелами статистичних даних; державні та відомчі бази екологічного моніторингу - дані Державної екологічної інспекції, Держстату, Держпродспоживслужби; супутникові системи спостереження (Copernicus, Sentinel, LandSat), які забезпечують моніторинг змін ландшафтів, рівня деградації земель, температурних аномалій і вологості ґрунтів; галузеві лабораторії контролю якості продукції; інформаційно-аналітичні платформи аграрного ринку (AgroGIS, Earth Observation Hub, FAO DataLab).

Таким чином, інформаційне забезпечення стає ключовим інструментом управління екологічною ефективністю продовольчого сектору, дозволяючи оцінювати вплив на природні ресурси, прогнозувати наслідки діяльності підприємств та формувати механізми компенсацій і стимулів для екологічно чистого виробництва.

Попри суттєві зрушення у сфері цифровізації аграрного сектору, система екологічного моніторингу в Україні залишається недостатньо інтегрованою. Основними проблемами є: відсутність єдиних стандартів екологічного обліку; слабка взаємодія між державними відомствами та приватними структурами;

дублювання функцій і фрагментарність даних; низька частота оновлення інформації.

Значна частина екологічних показників публікується з великим часовим лагом, що не дозволяє оперативно реагувати на кризові екологічні події (наприклад, масові забруднення водойм або деградацію ґрунтів). Відсутність відкритого доступу до первинних даних обмежує участь наукових установ і громадськості у процесі незалежного моніторингу.

Крім того, низький рівень цифрової зрілості аграрних підприємств унеможливлює комплексне відстеження екологічного сліду продукції. Лише невелика частка виробників застосовує автоматизовані системи контролю, IoT-сенсори чи платформи для сертифікації за стандартами ISO 14001, GlobalG.A.P., Organic Standard. Як наслідок, дані щодо використання водних, енергетичних і земельних ресурсів часто носять описовий, а не аналітичний характер.

Ще однією суттєвою проблемою є недостатній розвиток аналітичних інструментів. Державна статистика фіксує стан природного середовища, але не відображає економічних наслідків цих змін. Відсутня система оцінювання інтегрованого впливу екологічних факторів на фінансову результативність агровиробництва, рентабельність і зайнятість. Це обмежує можливості формування прогнозної моделі «економіка–екологія–соціум», що є необхідною для розробки національної продовольчої політики.

Подолання зазначених проблем вимагає формування єдиної національної екологічно-аналітичної платформи «EcoFood Monitor Ukraine», яка має інтегрувати дані супутникового моніторингу, лабораторних досліджень, статистичних звітів, ERP-систем підприємств і відкритих даних міжнародних організацій (FAO, OECD, Eurostat).

Така система повинна функціонувати на основі принципів відкритості, верифікації та сумісності даних, забезпечуючи єдині стандарти збору інформації та уніфіковані методики її аналізу. Це дозволить створити динамічну карту екологічних показників продовольчого ринку, що відображатиме ситуацію в реальному часі: від рівня родючості ґрунтів до показників викидів і якості харчової продукції.

Важливим напрямом є цифровізація екологічного обліку на рівні підприємств. Застосування сенсорних технологій, інтернету речей (IoT),

блокчейну для фіксації «зелених транзакцій» і систем big data-аналітики дозволить формувати інтегровані звіти за принципами ESG (Environmental, Social, Governance). Це сприятиме створенню цифрового “екологічного паспорта” продукції - з можливістю простеження її екологічного сліду на всіх етапах виробництва.

Крім технічних аспектів, надзвичайно важливим є розвиток людського потенціалу - підготовка фахівців з аналізу екологічних даних, розвитку компетенцій у сфері кліматичного менеджменту, геоінформаційних систем, дистанційного зондування та цифрової аналітики. Інформаційне забезпечення не може бути ефективним без кваліфікованих кадрів, здатних працювати з великими масивами даних, створювати аналітичні панелі (dashboards) та інтерпретувати результати моніторингу для прийняття управлінських рішень [2].

На перспективу важливо розвивати міжнародну співпрацю у сфері екологічного моніторингу продовольства, інтегруючи українську систему до європейських та світових платформ даних, що сприятиме доступу до фінансових і технологічних ресурсів, підвищенню екологічної репутації українського продовольства на зовнішніх ринках.

Інформаційне забезпечення моніторингу екологічної складової ринку продовольства виступає ключовим елементом національної системи продовольчої безпеки, адже воно поєднує науково-аналітичні, технологічні та управлінські компоненти сталого розвитку.

Отже, екологічне інформаційне забезпечення має стати не технічним додатком, а стратегічним елементом державної продовольчої політики, здатним забезпечити ефективне управління природними ресурсами, протидію глобальним екологічним викликам і стійкість національної продовольчої системи у довгостроковій перспективі.

Список використаних джерел

1. Вергунов В. А., Галушкіна Т. П. «Зелений» імператив відновлення землересурсного потенціалу продовольчої безпеки України. *Science and Science of Science.* 2025. № 3 (129). С. 24–45.

2. Седікова І. О., Козак К. Б., Седіков Д. В. Управління персоналом в умовах глобальних інформаційних процесів. *Food Industry Economics.* 2022. Т. 14, № 2.

СКИБА Гліб, здобувач вищої освіти ОС «Бакалавр»
спеціальності Н1 «Агрономія»
Науковий керівник:
канд. екон. наук, доцент **Ірина МУШЕНИК**
Заклад вищої освіти «Подільський державний університет»,
м. Кам'янець – Подільський, Україна

ЕЛЕКТРОННЕ СЕРЕДОВИЩЕ ПІДТРИМКИ НАУКОВИХ ДОСЛІДЖЕНЬ У СФЕРІ ЕКОНОМІКИ

Сучасні економічні дослідження неможливо уявити поза межами складного та багатогранного електронного середовища. Цей цифровий простір перестав бути простим сховищем інформації, перетворившись на інтегровану екосистему, що підтримує кожен етап наукового пошуку – від зародження ідеї до поширення результатів та оцінки їх впливу [1, с. 15]. Розуміння архітектури цього середовища, його ключових компонентів та функціональних можливостей є критично важливим для ефективної роботи сучасного економіста. Електронне наукове середовище (ЕНС) можна визначити як сукупність електронних інформаційних об'єктів, що включають документи, процесуальні моделі та інші матеріали, які розміщені в комп'ютерних мережах і відтворюються за допомогою цифрових технічних засобів [3, с. 78].

Цифрові інструменти та ресурси інтегровані в кожен етап життєвого циклу наукового дослідження в економіці, докорінно змінюючи його організацію та ефективність. На початковому етапі формулювання ідеї та огляду літератури ключову роль відіграють міжнародні наукометричні бази даних, такі як Scopus та Web of Science, а також пошукові системи на кшталт Google Scholar. Вони дозволяють ідентифікувати актуальні напрями досліджень, знайти ключові публікації та уникнути дублювання існуючих робіт [5, с. 88].

Наступний етап – збір даних. Дослідники мають доступ до величезних масивів структурованих даних через портали міжнародних організацій (Світовий банк, МВФ, Євростат) та національних статистичних служб (Держстат). Крім того, з'являються можливості для збору неструктурованих даних за допомогою інструментів веб-скрейпінгу.

Після збору даних відбувається їх аналіз та економетричне моделювання, що підтримується спеціалізованим програмним забезпеченням. Традиційні пакети, як-от Stata, залишаються популярними для класичної економетрики. Водночас мови програмування з відкритим кодом, такі як R та Python, набувають все більшого поширення завдяки їхній потужності для роботи з великими даними (Big Data) та можливостям візуалізації [6]. Вибір програмного забезпечення став своєрідним методологічним сигналом: володіння R або Python демонструє здатність працювати з великими та неструктурованими даними, застосовувати методи машинного навчання та реалізовувати складні обчислювальні алгоритми.

Процес написання наукової роботи та управління бібліографією значно спрощується завдяки бібліографічним менеджерам, таким як Zotero або Mendeley. Вони автоматизують створення списків літератури та інтегруються з текстовими процесорами (MS Word, Google Docs), заощаджуючи час дослідника.

Фінальним етапом є співпраця, поширення та відстеження впливу. Платформи для наукової комунікації, наприклад ResearchGate, та системи контролю версій (GitHub) дозволяють дослідникам ефективно співпрацювати над проєктами. Після публікації статті її поширення продовжується через інституційні репозитарії, як-от Національний репозитарій академічних текстів (НРАТ) в Україні, та академічні соціальні мережі. Наукометричні бази даних, у свою чергу, дозволяють відстежувати цитування та оцінювати вплив дослідження на наукову спільноту [1, с. 88].

Окремої уваги заслуговує парадигма Відкритої науки (Open Science), що має на меті зробити наукові дослідження, дані та їх поширення доступними для всіх. Вона покращує прозорість, відтворюваність та надійність наукових результатів. Проте цей рух створює й серйозні виклики.

Найбільш фундаментальний з них для економістів полягає у суперечності між зростаючим тиском щодо забезпечення максимальної прозорості даних для верифікації та одночасним посиленням вимог до інформаційної безпеки, захисту персональних та комерційно чутливих даних. Ця ситуація створює "парадокс Відкритої науки та безпеки", що вимагає від дослідників нових компетенцій: навичок анонімізації даних та роботи із захищеними репозитаріями [4].

Технологічний фронтир в економічних дослідженнях пов'язаний із застосуванням штучного інтелекту (AI) та машинного навчання (Machine Learning). Ці технології дозволяють ефективніше аналізувати великі обсяги даних та прогнозувати складні економічні процеси. Алгоритми машинного навчання здатні виявляти складні нелінійні залежності в даних, які важко змоделювати за допомогою традиційних економетричних методів [2, с. 30]. Однак тут виникає проблема "чорної скриньки": багато сучасних моделей AI можуть генерувати надзвичайно точні прогнози, але внутрішня логіка цих прогнозів часто є непрозорою для людини. Це створює напругу між прогностичною та пояснювальною силою, що є бар'єром для використання таких моделей у виробленні державної політики.

Важливою складовою ЕНС є також національна наукова інфраструктура. В Україні вона представлена ресурсами Національної бібліотеки України ім. В. І. Вернадського (НБУВ), яка надає доступ до величезного масиву наукової інформації, та згаданим раніше Національним репозитарієм академічних текстів (НРАТ). Ці ресурси вирішують переважно внутрішньодержавні завдання: архівування наукового доробку, забезпечення академічної доброчесності та виконання нормативних вимог. Таким чином, національна інфраструктура, хоч і є важливою, поки що слабко інтегрована у міжнародну.

Електронне середовище фундаментально трансформувало всі аспекти наукової діяльності в економіці, перетворившись з пасивного сховища на інтерактивну екосистему. Сучасний дослідник повинен володіти не просто технічними навичками роботи з програмами, а стратегічною цифровою грамотністю.

Це комплексна здатність критично оцінювати джерела інформації, розпізнавати упередження в алгоритмічних інструментах, орієнтуватися в парадоксі між відкритістю та безпекою, а також підтримувати найвищі стандарти академічної доброчесності у складному та динамічному цифровому світі.

Список використаних джерел:

1. Гривнак В., Курочка Р., Шилан М. Застосування штучного інтелекту у моделюванні соціально-економічних процесів. *Mechanism of an Economic Regulation*. 2024. № 2 (104). С. 29–32.

2. Електронні освітні ресурси та сервіси для професійного розвитку вчителів: методичний посібник / О. М. Спірін та ін. Київ: ІІТЗН НАПН України, 2017. 120 с.

3. Іванов С. В., Іванова О. Ю. Штучний інтелект в економіці: сучасний стан та перспективи розвитку. *Економічний простір*. 2019. № 143. URL: http://elar.nung.edu.ua/bitstream/123456789/6140/1/6717p.pdf (дата звернення: 24.10.2023).

4. Коваленко О. П. Наукометричні бази даних як інструмент сучасного дослідника: монографія. Київ: Наукова думка, 2022. 250 с.

5. Мушеник І.М. Застосування математичних моделей у хмарних інформаційних системах управління підприємством. *Наукові інновації та передові технології.* 2025. № 5(45). С. 489–502.

6. Талалуєва Н., Мизеревич Е. Електронне інформаційне середовище наукової бібліотеки ХНУ як складова інформаційного забезпечення освітньої та наукової діяльності університету. *Книги і бібліотеки в глобалізованому світі*: зб. матеріалів Всеукр. наук.-практ. конф., м. Хмельницький, 15–16 травня 2019 р. Хмельницький: ХНУ, 2019. С. 101–108.

Світлана СТЕНДЕР, канд.,екон. наук, доцент,
доцент кафедри обліку, оподаткування та
технологій електронного бізнесу,
Заклад вищої освіти «Подільський державний університет,
м. Кам'янець-Подільський» , Україна

ЦИФРОВІЗАЦІЯ СІЛЬСЬКОГО ГОСПОДАРСТВА УКРАЇНИ: СТРУКТУРНІ КОМПОНЕНТИ, ДЕРЖАВНЕ РЕГУЛЮВАННЯ ТА ПЕРСПЕКТИВИ СТАЛОГО РОЗВИТКУ

У сучасних умовах цифрова трансформація є ключовим чинником модернізації аграрного сектору, що визначає його конкурентоспроможність, екологічну стійкість і здатність адаптуватися до глобальних викликів. Цифровізація сільського господарства охоплює широкий спектр технологічних, організаційних, правових і соціальних процесів, які взаємопов'язані та формують цілісну цифрову екосистему аграрного виробництва.

Застосування інноваційних технологій, таких як штучний інтелект, інтернет речей (IoT), агродрони, геоінформаційні системи та Big Data, змінює традиційні підходи до управління виробництвом, сприяє оптимізації ресурсів і підвищує ефективність агробізнесу. Водночас цифровізація не є виключно технічним процесом – вона вимагає належного правового, інституційного і освітнього забезпечення, а також державної координації та контролю.

Саме системний підхід до формування цифрової інфраструктури, розвитку людського капіталу та створення сприятливого нормативно-правового середовища визначає успішність цифрової трансформації аграрного сектору України.

У процесі цифрової трансформації сільського господарства надзвичайно важливо визначити основні складові, які формують ефективну та цілісну цифрову екосистему аграрного сектору. Ці компоненти охоплюють як технологічні інструменти, так і організаційні, освітні, правові та соціальні елементи. Системне впровадження таких елементів дозволяє забезпечити стале зростання продуктивності, екологічну безпеку та інклюзивний розвиток агровиробництва.

Важливим чинником є роль держави у створенні нормативно-правових умов, стимулюванні інновацій, розвитку цифрової освіти й забезпеченні інклюзивності цифрового простору. Реалізація комплексного підходу до цифровізації сільського господарства дозволить підвищити ефективність агровиробництва, зменшити негативний екологічний вплив і забезпечити сталий розвиток сільських територій. У перспективі саме цифрова трансформація стане базою для формування «розумного аграрного сектору» (smart agriculture), здатного інтегруватися в європейський цифровий простір і відповідати сучасним вимогам продовольчої безпеки.

Водночас ключову роль у впорядкуванні та координації цього процесу відіграє держава. Саме завдяки ефективному державному регулюванню, що охоплює нормативно-правове забезпечення, створення інституційної інфраструктури, стимулювання інновацій та розвиток цифрової освіти, можливо досягти гармонійного поєднання технологічного прогресу із соціально-економічними інтересами. Державна політика в цій сфері не лише створює умови для рівного доступу до цифрових рішень, а й гарантує прозорість, безпеку та відповідальність усіх учасників аграрного ринку (табл. 1).

Цифрові технології. Цей компонент є основою цифровізації агросектору, оскільки забезпечує автоматизацію виробничих процесів, зниження витрат і підвищення врожайності. Впровадження технологій точного землеробства, агродронів і штучного інтелекту сприяє більш раціональному використанню ресурсів і моніторингу стану полів у режимі реального часу.

Інформаційні системи. Забезпечують накопичення та обробку великих масивів аграрних даних (Big Data), що дає змогу приймати науково обґрунтовані управлінські рішення. Геоінформаційні системи й аналітичні бази даних сприяють прогнозуванню врожайності та оптимізації агротехнологічних процесів.

Цифрова інфраструктура. Є базовою умовою цифровізації сільського господарства. Без доступу до швидкісного інтернету, сучасних пристроїв і програмних рішень неможливе впровадження цифрових інновацій, особливо у віддалених сільських громадах.

Електронна комерція. Сприяє розширенню ринків збуту, прозорості торговельних операцій і зменшенню впливу посередників. Використання

електронних бірж та маркетплейсів підвищує конкурентоспроможність фермерів і дає змогу ефективно реалізовувати продукцію.

Таблиця 1

Основні компоненти цифровізації сільського господарства

Компонент	Зміст	Приклади
1. Цифрові технології	Використання сучасних технологій для автоматизації, моніторингу та управління аграрним виробництвом	Точне землеробство, агродрони, сенсори, супутникові знімки, AI
2. Інформаційні системи	Розробка платформ для збору, аналізу та зберігання аграрних даних	Геоінформаційні системи (ГІС), бази даних про ґрунти, погодні сервіси
3. Цифрова інфраструктура	Забезпечення доступу до інтернету, обладнання та програмного забезпечення в сільських регіонах	Швидкісний інтернет, IoT-пристрої, мобільні додатки для фермерів
4. Електронна комерція	Використання цифрових платформ для продажу та закупівлі аграрної продукції	Електронні біржі, маркетплейси, аграрні CRM-системи
5. Освіта та підготовка кадрів	Навчання фермерів роботі з цифровими технологіями, підвищення рівня цифрової грамотності	Курси, тренінги, державні програми навчання
6. Правове забезпечення	Розробка законодавства для регулювання цифрових процесів у сільському господарстві	Закони про електронний кадастр, регулювання використання дронів
7. Моніторинг та аналітика	Використання технологій для аналізу даних щодо стану посівів, ґрунтів і прогнозування врожайності	Системи агроаналітики, платформи прогнозування кліматичних ризиків
8. Екологічні інновації	Інтеграція технологій для зменшення впливу на довкілля та підвищення ефективності використання ресурсів	Автоматизовані системи зрошення, системи зменшення викидів CO_2
9. Фінансова підтримка	Створення цифрових платформ для отримання фінансування та страхування аграрного виробництва	Аграрні fintech-рішення, платформи агрокредитування
10. Соціальні аспекти	Забезпечення рівних умов доступу до цифрових інструментів для всіх учасників сільського господарства	Програми підтримки малих фермерів, гендерна рівність у доступі до технологій

Джерело: авторська розробка на основі [6]

Освіта та підготовка кадрів. Формує основу для успішної цифрової трансформації. Високий рівень цифрової грамотності аграріїв дозволяє ефективно застосовувати новітні технології, підвищуючи продуктивність праці й адаптивність до ринкових змін.

Правове забезпечення. Створює нормативну базу для регулювання цифрових процесів у сільському господарстві. Це стосується захисту даних, використання дронів, функціонування електронних кадастрів і цифрових платформ, що забезпечує правову визначеність та безпеку цифрових відносин.

Моніторинг та аналітика. Дозволяють здійснювати постійний контроль за станом посівів, кліматичними ризиками та ефективністю виробництва. Використання аналітичних систем допомагає зменшити втрати та своєчасно реагувати на зміни в агроекосистемі.

Екологічні інновації. Забезпечують сталий розвиток сільського господарства, зменшення антропогенного навантаження та підвищення енергоефективності. Технології точного зрошення й автоматизованого контролю викидів сприяють екологізації виробництва.

Фінансова підтримка. Використання fintech-рішень і цифрових платформ для кредитування підвищує доступність фінансових ресурсів для агровиробників. Це сприяє інноваційній активності та зниженню ризиків через цифрові інструменти страхування.

Соціальні аспекти. Підтримують інклюзивність цифрової трансформації. Забезпечення рівного доступу до технологій для малих фермерів і жінок сприяє розвитку людського капіталу та соціальній справедливості в аграрній сфері.

Проаналізовані елементи демонструють тісну взаємозалежність між технічними інноваціями, інформаційними системами та людським капіталом. Саме поєднання цифрових технологій із належною інституційною підтримкою, правовим регулюванням і рівноправним доступом до ресурсів формує основу для сталого розвитку агросектору в умовах цифрової економіки. Успішна реалізація цифровізації сільського господарства потребує системного підходу, міжсекторальної координації та державної підтримки на всіх етапах цифрової трансформації.

Отже, цифровізація сільського господарства України є багатовимірним процесом, що поєднує технічні інновації, управлінські рішення та соціально-економічні механізми. Аналіз основних компонентів цифрової трансформації засвідчує, що ефективна цифрова екосистема в агросекторі формується завдяки синергії технологічного прогресу, державної політики та освітнього розвитку.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Про схвалення Концепції розвитку цифрової економіки та суспільства України на 2018-2020 роки та затвердження плану заходів щодо її реалізації : Розпорядження Кабінету Міністрів України від 17 січ. 2018 р. № 67-р. *Урядовий кур'єр*. 2018. № 16.

2. Цифрова трансформація аграрного сектору України: аналітичний звіт / за ред. О. М. Бородіної, С. В. Кваші. Київ : ННЦ «Інститут аграрної економіки», 2023. 98 с.

3. Міністерство аграрної політики та продовольства України. Цифрова стратегія розвитку аграрного сектору до 2030 року. Офіційний сайт Мінагрополітики. URL: https://minagro.gov.ua (дата звернення: 01.11.2025).

4. Digital Agriculture: The Future of Farming in Europe. European Parliament Report. Brussels, 2022. 45 p. URL: https://www.europarl.europa.eu (дата звернення: 01.11.2025).

5. Романенко, О. А. Цифровізація як фактор підвищення ефективності аграрного виробництва. *Економіка АПК*. 2022. № 10. С. 32-41.

6. Кваша, С. В., Шпикуляк, О. Г. Цифрові трансформації в аграрному секторі: проблеми та перспективи. *Економіка і прогнозування*. 2023. № 1. С. 45-58.

7. Петренко, І. М. Інноваційні технології в аграрному секторі України: виклики та можливості цифрової епохи. *Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія: Економіка*. 2023. № 73. С. 88-94.

Світлана СТЕНДЕР, канд.,екон. наук, доцент,
доцент кафедри обліку, оподаткування та
технологій електронного бізнесу,
Заклад вищої освіти «Подільський державний університет,
м. Кам'янець-Подільський», Україна

ДЕРЖАВНА ПОЛІТИКА ЦИФРОВІЗАЦІЇ АГРАРНОГО СЕКТОРУ УКРАЇНИ В УМОВАХ ЕКОЛОГІЧНИХ ТА ТЕХНОЛОГІЧНИХ ВИКЛИКІВ

В умовах сучасних глобальних трансформацій та кліматичних викликів цифровізація аграрного сектору України постає одним із пріоритетних напрямів державної політики. Інтеграція цифрових технологій у сферу сільського господарства відкриває нові можливості для підвищення ефективності виробництва, забезпечення екологічної сталості та зміцнення конкурентоспроможності національного аграрного ринку. Цифрова еволюція охоплює всі рівні агровиробництва – від запровадження систем електронного документообігу та автоматизованого управління виробничими процесами до розвитку інтернету речей (IoT), що забезпечує моніторинг, аналіз і прогнозування стану сільськогосподарських систем у реальному часі.

Варто звернути увагу, що важливим кроком стало впровадження електронного документообігу й реєстрації земельних ділянок через цифрові кадастри. Це спростило управлінські процеси, підвищило прозорість і ефективність у вирішенні земельних питань. Крім того, автоматизація аграрного кредитування й розвиток платформ для краудфандингу дозволяють малим і середнім фермерським господарствам легше залучати інвестиції для впровадження нових технологій.

Починаючи з 2024 року, в Україні запроваджено низку нових ініціатив, спрямованих на посилення екологічних стандартів у сфері сільського господарства. Зокрема, реалізуються проєкти, орієнтовані на скорочення викидів парникових газів, удосконалення системи управління відходами та збереження біорізноманіття. Паралельно відбувається активна імплементація державних

програм, спрямованих на підвищення енергоефективності аграрного виробництва та мінімізацію його негативного впливу на довкілля.

Ключовими напрямами екологізації аграрної політики стали впровадження енергозберігаючих технологій, використання відновлюваних джерел енергії та формування комплексної системи управління агровідходами. Важливе значення надається також підтримці «зелених» ініціатив, серед яких – переробка органічних залишків, застосування екологічно безпечних добрив і розвиток циркулярної економіки у сільськогосподарському виробництві [2; 4].

Важливі ініціативи в рамках Національної стратегії цифровізації передбачають створення єдиних платформ для моніторингу та управління аграрним сектором, які інтегрують дані з різних джерел і забезпечують комплексний підхід до управління ресурсами. Наприклад, розробка централізованих платформ для управління сільськогосподарськими угіддями і ресурсами допомагає зменшити адміністративні бар'єри, спростити процеси звітності і підвищити ефективність управління.

Особливе значення в контексті цифрової трансформації аграрного сектору набуває розвиток технологій Інтернету речей (Internet of Things, IoT). Застосування IoT у сільському господарстві забезпечує інтеграцію інтелектуальних сенсорів, пристроїв і систем збору даних, що дає змогу здійснювати моніторинг і управління аграрними процесами в режимі реального часу. Такі технології сприяють автоматизації контролю за станом ґрунту, рівнем вологості, температурними показниками, фазами росту рослин та іншими параметрами агроекосистем.

Отримані дані аналізуються за допомогою аналітичних платформ і алгоритмів машинного навчання, що дозволяє агровиробникам приймати обґрунтовані управлінські рішення, оптимізувати використання водних, енергетичних і матеріальних ресурсів, підвищувати врожайність і знижувати екологічне навантаження на довкілля. У такий спосіб IoT виступає ключовим інструментом формування концепції «розумного землеробства» (smart farming) та переходу до сталого агровиробництва [5; 6].

Держава також фокусується на розвитку міжнародного співробітництва у сфері аграрних технологій. Взаємодія з міжнародними партнерами та участь у глобальних ініціативах дозволяє Україні інтегрувати найкращі практики і

технології, що сприяє підвищенню конкурентоспроможності вітчизняного аграрного сектору. Це включає як участь у міжнародних конференціях, виставках, так і реалізацію спільних проєктів з іншими країнами.

Окрім того, важливим аспектом є підтримка досліджень і розробок у сфері аграрних інновацій. Держава активно фінансує наукові дослідження і розробки, спрямовані на створення нових технологій та методик у сільському господарстві. Це включає як базові дослідження, так і прикладні розробки, що дозволяють знайти нові рішення для підвищення ефективності виробництва і покращення якості продукції. Тому у сучасних умовах цифровізації сільського господарства України відбуваються значні зміни, які потребують детального вивчення та оптимізації. Цей процес включає інтеграцію новітніх технологій, удосконалення нормативно-правової бази, а також адаптацію економічних і соціальних підходів. Для цього важливо забезпечити не лише технологічну, а й інституційну підтримку, яка включає правове регулювання, навчання і консультаційні послуги для аграріїв (табл. 1).

Таким чином, для досягнення ефективного розвитку аграрного сектору в умовах цифровізації необхідно створити комплексну правову основу, яка забезпечить підтримку технологічних інновацій, захист прав учасників ринку, а також екологічну і соціальну відповідальність у процесі трансформації аграрної економіки України.

Подальші ініціативи у сфері державного регулювання розвитку сільського господарства в умовах цифровізації економіки України спрямовані на стимулювання агроінновацій і розширення доступу до цифрових технологій. Важливо продовжувати впровадження фінансових програм, грантів і податкових пільг для підтримки інноваційних проєктів у сільському господарстві. Це сприятиме впровадженню нових технологій, підвищуючи продуктивність і ефективність агросектору.

Отже, цифрова трансформація аграрного сектору України – це не лише технологічний виклик, а й шанс реалізувати потенціал сталого розвитку, продовольчої безпеки та економічного зростання. Комплексне поєднання державного регулювання, фінансової підтримки, освітніх програм та технологічної модернізації забезпечить ефективну інтеграцію цифрових рішень в усі ланки агропромислового комплексу.

Таблиця 1

Основні аспекти правового регулювання сільського господарства в умовах цифровізації економіки України

Аспект	Характеристика	Нормативно-правові акти / Ініціативи	Проблеми та виклики	Очікувані результати / Перспективи
1. Інтеграція новітніх технологій у агровиробництво	Впровадження точного землеробства, супутникового моніторингу, дронів, сенсорних систем, Big Data, штучного інтелекту для оптимізації виробництва	Закон України «Про національну інфраструктуру геопросторових даних» (2020), Стратегія цифрової трансформації агросектора (2021)	Недостатня цифрова грамотність фермерів, відсутність стандартизації даних	Підвищення продуктивності та ефективності агробізнесу, зменшення витрат ресурсів
2. Удосконалення нормативно-правової бази	Гармонізація законодавства щодо цифрових сервісів, електронного документообігу, кібербезпеки, прав на дані	Закон «Про електронні довірчі послуги» (2017), Закон «Про захист персональних даних» (2010), Європейський досвід GDPR	Відставання нормативних актів від технологічного розвитку	Забезпечення правової визначеності та безпеки цифрових процесів
3. Розвиток цифрової інфраструктури та аграрних платформ	Розбудова єдиних цифрових платформ для агробізнесу, підключення сіл до швидкісного інтернету, створення відкритих реєстрів	Програма «Інтернет-субвенція» (2020-2024), «Дія.Цифрова держава», проєкт e-AgroMap	Низьке покриття сільських територій, технічна відсталість	Забезпечення доступу до електронних сервісів і даних усіма суб'єктами господарювання
Захист інформаційної безпеки та аграрних даних	Розробка стандартів кіберзахисту, аудит безпеки систем, створення систем резервного копіювання даних	Закон «Про основні засади забезпечення кібербезпеки України» (2017), ISO/IEC 27001	Кіберзагрози, несанкціонований доступ до агроданих, низький рівень цифрової культури	Формування стійкої системи кіберзахисту аграрного сектору
4. Фінансування та державна підтримка цифрових інновацій	Розвиток механізмів державно-приватного партнерства, субсидії, гранти, податкові пільги для впровадження технологій	Програма «Державна підтримка інноваційних проєктів у с/г», Horizon Europe, AgroHub	Нестача коштів, складність доступу до фінансування МСП	Активізація інноваційної діяльності, збільшення інвестиційної привабливості сектору

5. Соціально-економічна адаптація сільських територій	Підвищення цифрової грамотності сільського населення, створення нових робочих місць, підтримка малого бізнесу	Національна стратегія розвитку сільських територій до 2030 року, проєкти USAID, FAO	Міграція молоді з села, нерівність доступу до освіти	Розвиток людського капіталу, соціальна стабільність і цифрова інклюзія
6. Міжнародне співробітництво у сфері цифрового агроуправління	Участь у програмах ЄС, FAO, OECD, обмін досвідом у сфері агротехнологій та електронного врядування	Євроінтеграційні ініціативи, участь у проектах SmartAgriHubs, Copernicus	Недостатня координація з міжнародними партнерами, бар'єри гармонізації стандартів	Підвищення конкурентоспроможності України на глобальному аграрному ринку
7. Екологічна цифровізація (екоінновації)	Використання цифрових інструментів для екологічного моніторингу, скорочення викидів, управління відходами, «зелене» виробництво	Закон «Про основні засади (стратегію) державної екологічної політики України до 2030 року», Європейський зелений курс	Висока вартість екотехнологій, відсутність стимулів для фермерів	Формування сталого, екологічно орієнтованого сільського господарства
8. Цифрове правосуддя та регулювання аграрних спорів	Використання онлайн-платформ для розгляду земельних та аграрних спорів, впровадження е-суду	Закон «Про судоустрій і статус суддів», «Електронний суд»	Недовіра до електронних процедур, низька правова культура	Прозорість судових процесів, зменшення корупційних ризиків
9. Інтелектуальна власність та аграрні інновації	Захист авторських прав на агротехнології, програмні продукти, генетичні розробки	Закон «Про охорону прав на винаходи і корисні моделі», Угода ТРІПС	Піратство, слабкий механізм захисту цифрових інновацій	Стимулювання наукових досліджень, розвиток агротехнологічного сектору

Джерело: авторська розробка

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Бурдяк М.І., Томашук І.В. Загальні аспекти застосування цифрових технологій у діяльності аграрних підприємств. *Управління змінами та інноваціями*, 2023, № 7, с. 12-18.
2. Негрей М.В. Цифрова трансформація аграрного сектору. *Наукові праці НаУКМА. Економічні науки*, 2023, 8.
3. Юрчишена Л. Краудфандинг та краудлендінг як альтернативні способи фінансування бізнесу. *Галицький економічний вісник*, 2024, т. 89, № 4, с. 89-98.
4. Гненний А.П., Гордієнко Ю.Г. Інтернет речей як головний чинник впровадження ІТ-технологій на підприємствах аграрного сектору. *Технічні науки та технології*, 2020, № 6, ч. 1, с. 119-127.
5. Кадиралієв А., Орунтаєва А., Камчибеков Т., Абишов І., Бігалі А. Вплив цифрових технологій на ефективність управління в аграрному секторі Киргизької Республіки. *Економіка АПК*, 2024, т. 31, № 5.
6. Баранов О.А. Інтернет речей і сільське господарство. *Інтернет речей: теоретико-методологічні основи правового регулювання*, 2-ге вид., Харків, 2018, т. 1, с. 65-71.
7. Ковальчук О. Особливості використання цифрових технологій в агробізнесі. *Східна Європа: економіка, бізнес та управління*, 2022, № 36, с. 1127-117.
8. Петренко І. Цифровізація сільського господарства: виклики і перспективи. *Агросвіт*, 2023, № 10, с. 45-50.

Світлана СТЕНДЕР, канд.,екон. наук, доцент,
доцент кафедри обліку, оподаткування та
технологій електронного бізнесу,
Марина БУРА, здобувач вищої освіти ОС «Бакалавр»
спеціальності 071 «Облік і оподаткування»
Заклад вищої освіти «Подільський державний університет,
м. Кам'янець-Подільський», Україна

ДЕРЖАВНЕ РЕГУЛЮВАННЯ ЦИФРОВІЗАЦІЇ АГРАРНОГО СЕКТОРУ УКРАЇНИ: СТРУКТУРА, ВЗАЄМОЗВ'ЯЗКИ ТА ПРІОРИТЕТИ РОЗВИТКУ

Сучасне сільське господарство перебуває на порозі радикальних змін, спричинених цифровізацією економіки. Інтеграція інноваційних технологій, таких як автоматизовані системи управління, геоінформаційні платформи, дрони та аналітичні інструменти, створює нові можливості для підвищення продуктивності, ефективності використання ресурсів та зниження операційних витрат. У цьому контексті особливе значення набуває роль держави, яка забезпечує нормативно-правове середовище, стандартизацію, фінансову підтримку та безпечний доступ до цифрових сервісів для всіх учасників аграрного ринку. Дослідження механізмів державного регулювання цифровізації аграрного сектору дозволяє визначити пріоритетні напрямки політики, спрямовані на забезпечення сталого розвитку та конкурентоспроможності українського сільського господарства в умовах глобальних технологічних змін.

Сталий розвиток та ефективне регулювання має бути спрямоване на максимізацію переваг цифровізації та мінімізацію потенційних викликів для аграрного сектору. Важливим є розробка на належному рівні державної політики, яка враховує потреби аграрного сектору у цифрових інноваціях. Для цього необхідно створити стратегічні плани та програми, що визначають пріоритети цифровізації сільського господарства. Держава повинна підтримувати наукові дослідження та розробки, модернізацію інфраструктури та надання освітніх програм для аграріїв.

Наступним важливим кроком є розробка стандартів і протоколів для використання цифрових технологій. Це дозволить забезпечити сумісність нових систем із існуючими, підвищить точність, надійність опрацьованих даних та

допоможе уникнути технічних труднощів, а також визначити стандарти для використання геоінформаційних систем та електронних кадастрів.

Ще одним, не менш важливим, аспектом є управління земельними ресурсами через цифрові платформи. Це потребує адаптації земельного законодавства до умов цифровізації та створення механізмів для використання технологій дистанційного зондування Землі, що дозволяє покращити моніторинг земельних ділянок та підвищити ефективність їхнього управління (табл. 1).

Таблиця 1

Взаємозв'язок компонентів державної політики у цифровізації аграрного сектору України

Компонент	Взаємозв'язок з іншими компонентами
Формування державної політики	фінансова підтримка, стандартизація та протоколи, захист даних і кібербезпека, правова основа для управління земельними ресурсами
Фінансова підтримка	формування державної політики, стандартизація та протоколи, захист даних і кібербезпека
Стандартизація та протоколи	формування державної політики, фінансова підтримка, захист даних і кібербезпека
Захист даних і кібербезпека	формування державної політики, фінансова підтримка, стандартизація та протоколи
Правова основа для управління земельними ресурсами	формування державної політики, фінансова підтримка, стандартизація та протоколи
Доступ до цифрових сервісів	формування державної політики, фінансова підтримка, стандартизація та протоколи
Моніторинг і оцінка	формування державної політики, фінансова підтримка, стандартизація та протоколи, захист даних і кібербезпека, правова основа для управління земельними ресурсами

Джерело: авторська розробка

На основі цих даних, взаємозв'язок між компонентами державної політики в цифровізації аграрного сектора України забезпечує ефективне функціонування всієї системи. Кожен компонент взаємно доповнює інші, створюючи цілісну структуру, що сприяє розвитку цифрових технологій. Формування державної політики є основою для інших складових, таких як фінансова підтримка, стандартизація та протоколи, захист даних і кібербезпека. Всі ці елементи взаємодіють для забезпечення безпечного, ефективного та прозорого впровадження цифрових технологій в аграрному секторі, що підвищує продуктивність та забезпечує сталий розвиток цієї галузі.

Окрім цього, необхідно забезпечити рівний доступ до цифрових сервісів для всіх учасників аграрного ринку, зокрема для дрібних і середніх фермерів. Державна підтримка має включати належний доступу до навчальних програм,

технічної підтримки та необхідних інструментів, що дозволить аграріям ефективно використовувати цифрові технології (рис. 1).

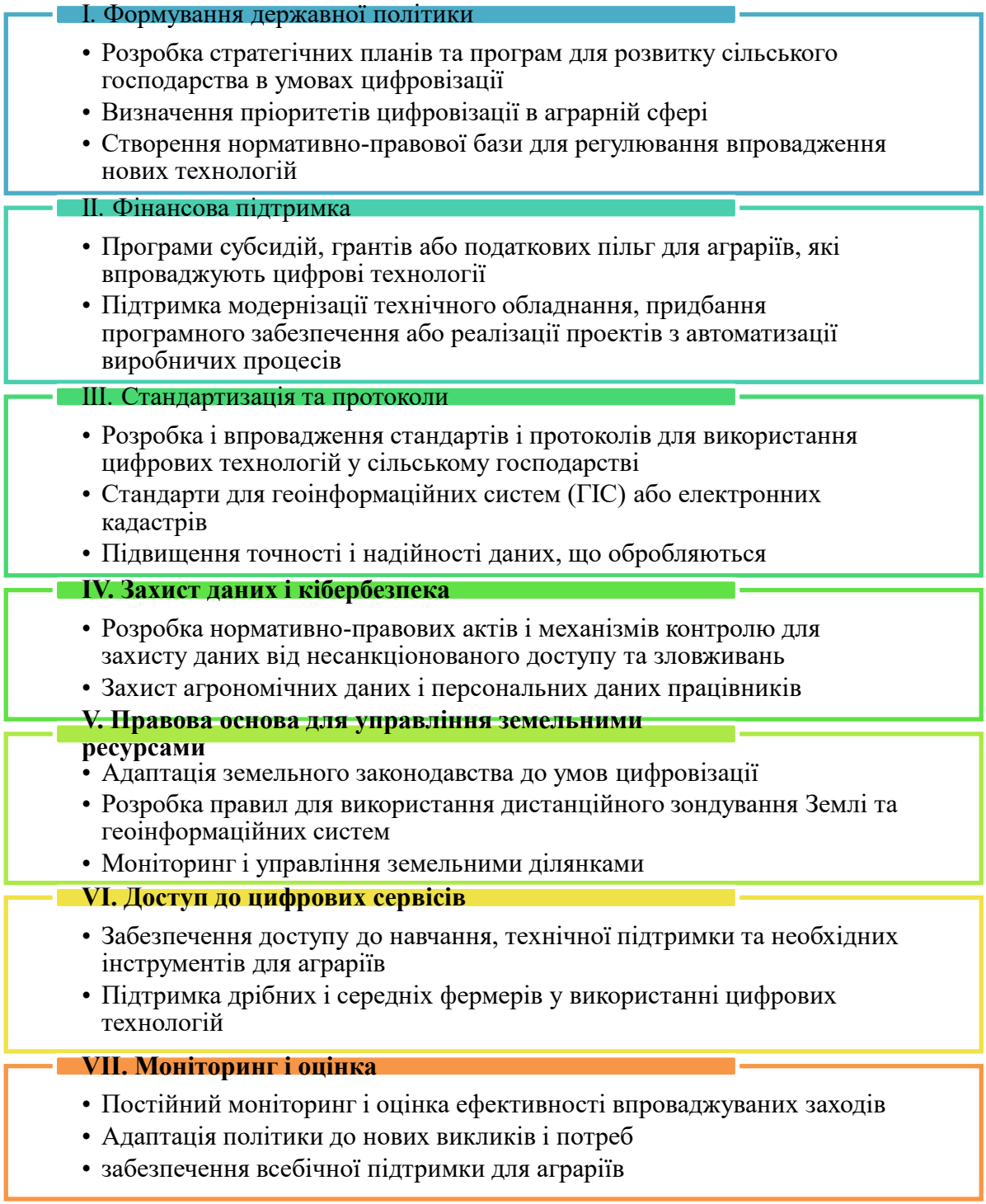

Рис. 1. Схема державного регулювання розвитку сільського господарства в умовах цифровізації економіки України

Джерело: авторська розробка

Таким чином, державне регулювання у сфері сільського господарства в умовах цифровізації повинно бути комплексним, динамічним і орієнтованим на інтеграцію сучасних технологій. Постійний моніторинг впроваджуваних заходів,

адаптація політики до сучасних викликів та забезпечення підтримки для аграріїв сприятиме сталому розвитку аграрного сектору України в умовах швидких технологічних змін.

Державне регулювання цифровізації аграрного сектору України є комплексним та багаторівневим процесом, який поєднує фінансову підтримку, стандартизацію, захист даних, нормативно-правове забезпечення та розвиток інфраструктури.

Взаємозв'язок між окремими компонентами державної політики формує цілісну систему, що дозволяє максимально ефективно інтегрувати цифрові технології у виробничі процеси. Забезпечення рівного доступу до цифрових сервісів, підтримка наукових досліджень та підвищення кваліфікації аграріїв сприяють сталому розвитку галузі, підвищенню продуктивності та конкурентоспроможності українського аграрного сектора на світових ринках. Таким чином, комплексна політика державного регулювання є ключовим чинником успішної цифрової трансформації сільського господарства.

Список використаних джерел

1. Білан, В. П., & Ковальчук, М. І. (2021). Цифровізація аграрного сектору України: проблеми та перспективи. *Економіка АПК*, 12, 45-58.

2. Гуменюк, С. В. (2020). Державна політика у сфері сільського господарства: цифрові інновації та ефективність управління. *Агроекономіка*, 7(3), 33-42.

3. Карпенко, О. П. (2019). Кібербезпека та захист агроданих у цифровому сільському господарстві. *Агрополітика та право*, 4(2), 55-63.

4. Литвиненко, І. М. (2021). Стандартизація та протоколи у цифрових агротехнологіях. *Технічна естіматика в АПК*, 2, 12-22.

5. Міністерство аграрної політики та продовольства України. (2022). Звіт про цифровізацію аграрного сектору. Київ: Мінагропрод.

6. Шевченко, Н. О. (2021). Механізми правового регулювання цифрових технологій у сільському господарстві. *Право та економіка*, 3, 48-57.

СТЕНДЕР Світлана, канд.,екон. наук, доцент,
доцент кафедри обліку, оподаткування та
технологій електронного бізнесу,
РЕВВА Юлія, здобувач вищої освіти ОС «Бакалавр»
спеціальності 071 «Облік і оподаткування»
Заклад вищої освіти «Подільський державний університет,
м. Кам'янець-Подільський», Україна

ВИКЛИКИ ТА РИЗИКИ ЦИФРОВІЗАЦІЇ АГРАРНОГО СЕКТОРУ УКРАЇНИ В УМОВАХ ТРАНСФОРМАЦІЇ ЕКОНОМІКИ

Цифровізація аграрного сектору України є однією з ключових складових сучасної економічної трансформації, спрямованої на підвищення ефективності виробництва, конкурентоспроможності та сталого розвитку сільського господарства. Впровадження цифрових технологій відкриває широкі можливості для удосконалення систем управління, моніторингу, логістики та обліку ресурсів. Однак, разом із цими можливостями виникає низка викликів і ризиків, пов'язаних як із технічними та економічними обмеженнями, так і з правовими, соціальними та екологічними аспектами.

В умовах воєнного стану, обмеженого фінансування та нерівномірного розвитку інфраструктури цифрова трансформація аграрної галузі потребує системного підходу, міжвідомчої координації та державної підтримки. Особливого значення набувають індикативні методи регулювання, які забезпечують гнучкість у виборі шляхів розвитку, дозволяючи аграріям адаптуватися до мінливих умов ринку. У цьому контексті важливо не лише стимулювати впровадження інновацій, але й своєчасно ідентифікувати та мінімізувати ризики, що супроводжують процес цифровізації.

Державне регулювання розвитку сільського господарства в умовах цифровізації економіки України потребує системного підходу та інтегрованого управління, оскільки впровадження нових технологій відкриває значні можливості для підвищення ефективності аграрного виробництва, але несе при цьому певні ризики.

Зокрема, серед основних технічних проблем можна виділити недостатню інфраструктуру цифрового зв'язку в сільській місцевості, що обмежує доступ до сучасних технологій, а також високу вартість їх впровадження, особливо для малих і середніх господарств. Це створює залежність від імпортного обладнання та програмного забезпечення, що підвищує ризик кібератак.

Економічний аспект цифровізації також має свої обмеження. Нестача фінансових ресурсів і висока вартість навчання персоналу ускладнюють процес адаптації нових технологій. Додатковим бар'єром є низька окупність інвестицій у короткостроковій перспективі, що може стримувати інвесторів. Соціальні виклики включають низький рівень цифрової грамотності серед працівників аграрного сектору та опір змін з боку фермерів, які дотримуються традиційних підходів. Автоматизація також може спричинити втрату робочих місць, поглиблюючи соціальну нерівність між великими агропідприємствами та дрібними господарствами.

Організаційні проблеми пов'язані з недостатнім стратегічним плануванням цифровізації та слабкою координацією між різними органами влади й учасниками ринку. Це створює ризики дублювання проектів або їх неефективності. З правової точки зору, неврегульованість нормативно-правової бази створює значні перешкоди для впровадження інновацій, а відсутність правового захисту даних фермерів може стати додатковим бар'єром для довіри до цифрових технологій.

Використання нових технологій без урахування екологічних наслідків може призвести до деградації ґрунтів і порушення екосистем. Відсутність сертифікованих агротехнологій лише підсилює ці ризики. Тому для успішної цифровізації аграрного сектору України необхідно вирішити ці виклики шляхом розвитку інфраструктури, удосконалення законодавчої бази, інвестування в навчання працівників та підвищення екологічної обізнаності. Лише комплексний підхід дозволить мінімізувати ризики й реалізувати потенціал цифровізації для підвищення конкурентоспроможності аграрного сектору (табл. 1).

Цифровізація аграрного сектору України створює потужний потенціал для підвищення ефективності виробництва, оптимізації ресурсів і розвитку інноваційних бізнес-моделей. Водночас, її реалізація супроводжується значними технічними, економічними, соціальними, організаційними, правовими та

екологічними викликами. Серед основних проблем – недостатній рівень цифрової інфраструктури, висока вартість технологій, низький рівень цифрової грамотності працівників, відсутність належного нормативно-правового регулювання та ризики кібербезпеки.

Таблиця 1

Виклики та ризики цифровізації в аграрному секторі України

Категорія	Виклики	Ризики
Технічні	недостатній рівень інфраструктури цифрового зв'язку (слабке покриття Інтернетом у сільській місцевості); висока вартість впровадження сучасних технологій	залежність від імпортного обладнання та програмного забезпечення; кібератаки на системи управління
Економічні	обмеженість фінансових ресурсів у малих і середніх господарствах; висока вартість навчання персоналу	низька окупність інвестицій у короткостроковій перспективі; нерівномірний розподіл інвестицій між регіонами
Соціальні	низький рівень цифрової грамотності працівників; опір до змін з боку традиційних фермерів	втрата робочих місць через автоматизацію; поглиблення нерівності між великими та малими господарствами
Організаційні	недостатнє стратегічне планування цифровізації; низький рівень міжвідомчої координації	ризики дублювання або неефективності проектів через відсутність єдиного підходу
Правові	неврегульованість нормативно-правової бази для роботи цифрових технологій в агросекторі	відсутність правового захисту даних фермерів; ризики порушення приватності даних
Екологічні	низька екологічна обізнаність при впровадженні технологій; використання несертифікованих агротехнологій	ризики деградації ґрунтів через неправильне використання технологій; порушення екосистем через неконтрольовану автоматизацію

Джерело: авторська розробка на основі [9]

Для забезпечення сталого розвитку аграрного сектору в умовах цифрової трансформації необхідно реалізувати комплекс заходів: розбудову інфраструктури цифрового зв'язку в сільській місцевості, удосконалення законодавчої бази, розвиток системи підготовки кадрів та підвищення екологічної обізнаності аграріїв. Лише поєднання державної політики, приватних інвестицій та освітніх ініціатив здатне створити сприятливі умови для ефективної цифровізації аграрного сектору України та забезпечення його конкурентоспроможності на світовому ринку.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Про схвалення Концепції розвитку цифрової економіки та суспільства України на 2018–2025 роки: Розпорядження Кабінету Міністрів України від 17 січ. 2018 р. № 67-р. *Офіційний вісник України.* 2018. № 16. С. 55-63.
2. Про схвалення Стратегії розвитку сільського господарства та сільських територій на 2020–2030 роки: Розпорядження Кабінету Міністрів України від 30 груд. 2020 р. № 1435-р. *Урядовий кур'єр.* 2021. № 2.
3. Державна служба статистики України. Сільське господарство України: статистичний збірник за 2023 рік. Київ, 2024. 320 с.
4. Міністерство аграрної політики та продовольства України. Цифрова трансформація аграрного сектору: офіційний портал. URL: https://minagro.gov.ua (дата звернення: 01.11.2025).
5. Дьяченко, О. В. Цифровізація аграрного виробництва: проблеми, виклики та перспективи. *Економіка АПК.* 2023. № 4. С. 45-53.
6. Коваленко, І. Г. Інноваційні технології в аграрному секторі: управлінський та правовий аспекти. *Агросвіт.* 2022. № 17. С. 11-18.
7. Лупенко, Ю. О., Месель-Веселяк, В. Я. Розвиток сільського господарства України в умовах цифрової трансформації. Київ: ННЦ «ІАЕ», 2023. 248 с.
8. Марчук, О. В. Електронне управління в аграрному секторі: стан та напрями розвитку. *Державне управління: удосконалення та розвиток.* 2023. № 8. URL: https://www.dy.nayka.com.ua (дата звернення: 01.11.2025).

СТЕНДЕР Світлана, канд.,екон. наук, доцент,
доцент кафедри обліку, оподаткування та
технологій електронного бізнесу,
ТРІСКА Іван, здобувач вищої освіти ОС «Магістр»
спеціальності 071 «Облік і оподаткування»
Заклад вищої освіти «Подільський державний університет,
м. Кам'янець-Подільський», Україна

СУЧАСНІ АГРОТЕХНОЛОГІЇ: ЗАСТОСУВАННЯ ДРОНІВ ДЛЯ СПОСТЕРЕЖЕННЯ ТА МОНІТОРИНГУ ПОЛІВ

Сучасне сільське господарство активно впроваджує інноваційні технології, спрямовані на оптимізацію виробничих процесів, зниження витрат і підвищення врожайності. Використання автоматизованих систем, цифрових платформ та передових методів моніторингу дозволяє агровиробникам отримувати точну інформацію про стан посівів, грунту та рослин у реальному часі, що забезпечує ефективне управління ресурсами та оперативне прийняття рішень.

Одним із найбільш перспективних технологічних досягнень в аграрному секторі є застосування безпілотних літальних апаратів (дронів). Вони забезпечують швидкий і детальний збір даних про стан посівів, включаючи показники вологості ґрунту, здоров'я рослин та потенційні загрози для врожаю. Завдяки дронам час проведення агрономічного моніторингу значно скорочується, а отримана інформація дозволяє агровиробникам оперативно реагувати на зміни, оптимізувати агротехнічні заходи та підвищувати ефективність використання матеріальних і трудових ресурсів.

Таким чином, інтеграція дронів у систему цифрового землеробства створює передумови для точного моніторингу, зниження витрат та підвищення продуктивності аграрного виробництва, сприяючи сталому розвитку та підвищенню конкурентоспроможності аграрного сектору.

Застосування агродронів набуває дедалі більшої популярності на міжнародному рівні, оскільки їхні можливості постійно розширюються. Зростання цього ринку свідчить про визнання їхнього потенціалу, проте залишається необхідність ретельного аналізу їхнього впливу як із практичного, так і з наукового погляду. Швидкий розвиток безпілотних технологій створює

високий попит на фахівців у сфері керування дронами. Ознайомлення з перевагами та функціональними можливостями БПЛА допоможе аграріям зробити обґрунтований вибір серед безлічі доступних моделей.

Основними перевагами використання дронів у сільському господарстві є:

• *висока точність роботи.* Сучасні сенсори та датчики дозволяють здійснювати детальний моніторинг ґрунту та рослин, що дає змогу регулювати полив, оптимізувати внесення добрив і вчасно виявляти захворювання культур;

• *швидке обстеження полів.* Завдяки фото- та відеозйомці у високій роздільній здатності дрони дозволяють оперативно оцінювати стан великих територій, охоплюючи навіть найвіддаленіші ділянки;

• *прогнозування врожайності*. Аналіз земельних угідь допомагає виявляти потенційні проблеми та оцінювати рівень родючості ґрунту, що сприяє ухваленню обґрунтованих рішень щодо вибору культур;

• *зменшення витрат.* Мультиспектральна зйомка дозволяє зосередитися на найбільш продуктивних ділянках, мінімізуючи витрати на менш родючі території. Дрони також сприяють економії добрив, що є не лише фінансово вигідним, а й екологічно безпечним.

Різні моделі безпілотників виконують специфічні завдання: одні оптимізовані для розпилення пестицидів, інші – для моніторингу стану посівів. Це дозволяє ефективніше контролювати угіддя та зменшити необхідність постійної фізичної присутності людини. Крім того, дрони відіграють важливу роль у надзвичайних ситуаціях, таких як пожежі чи повені, оперативно виявляючи проблемні зони та допомагаючи мінімізувати збитки.

Автоматизація продовжує розвиватися, сприяючи ефективному використанню ресурсів. Інтелектуальні системи поливу, роботизовані трактори та сучасні збиральні машини значно скорочують потребу в ручній праці та підвищують продуктивність. Висока точність виконання завдань дозволяє зменшити ризики втрат і підвищити ефективність господарювання.

Застосування сенсорних та аналітичних систем дає змогу фермерам глибше розуміти потреби рослин і стан ґрунту. Наприклад, датчики можуть аналізувати рівень поживних речовин, допомагаючи оптимізувати внесення добрив. Аналітичні платформи обробляють великі обсяги даних, пропонуючи ефективні рішення для покращення агротехнічних процесів.

Безпілотні літальні апарати стали незамінним інструментом у сучасному сільському господарстві. Вони дозволяють швидко та точно отримувати дані про стан посівів, що допомагає аграріям своєчасно виявляти проблеми та ухвалювати оптимальні рішення.

Основні переваги дронів у моніторингу полів:

• *оперативність* – можливість швидкого обстеження великих площ;

• *висока точність* – сучасні сенсори та камери забезпечують детальний аналіз стану рослин;

• *оптимізація витрат* – зменшення витрат на добрива та воду завдяки точковому внесенню;

• екологічна безпека – зниження рівня хімічного навантаження на довкілля.

Вибір відповідної моделі дрона дозволяє максимально ефективно використовувати його можливості на фермерських угіддях. Основні функції агродронів включають:

• аерофотозйомку та відеозйомку – моніторинг стану полів із детальною фіксацією змін;

• обробку культур – обприскування рослин пестицидами та добривами для профілактики хвороб;

• сканування території – аналіз віддалених ділянок та густонаселених зон посівів;

• посадку насіння – рівномірне розповсюдження насіннєвого матеріалу;

• 3D-моделювання – визначення зон із недостатнім або надмірним зрошенням.

Законодавче регулювання використання дронів у сільському господарстві передбачає певні обмеження, особливо в прикордонних районах та поблизу військових об'єктів. Для легального застосування БПЛА необхідно отримати дозвіл відповідних органів та дотримуватися встановлених норм.

Інноваційні технології відкривають нові перспективи для аграрного сектору, підвищуючи продуктивність господарств. Використання дронів та автоматизованих систем не лише оптимізує робочі процеси, а й сприяє збереженню природних ресурсів. Фермери, які впроваджують сучасні технології, отримують конкурентні переваги та сприяють сталому розвитку агросектору.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Петров О. І., Ковальчук В. С. Аграрні технології майбутнього: інноваційні рішення для сільського господарства. *Науковий вісник аграрної економіки.* 2023. №2. С. 45–57.

2. Кравченко І. В., Ткаченко М. О. Безпілотні літальні апарати у сільському господарстві: переваги та перспективи розвитку. *Технології та інновації в агросекторі*. 2022. №3. С. 78–89.

3. Бондаренко Л. П., Мартинюк О. В. Використання дронів для моніторингу полів: аналіз ефективності. *Сучасні агротехнології*. 2023. №5. С. 102–113.

4. Гордієнко Д. С. Законодавче регулювання застосування БПЛА у сільському господарстві України. *Юридичний вісник аграрного сектору*. 2023. №4. С. 23–34.

5. Григоренко О. М., Сидоренко В. А. Інтелектуальні системи у точному землеробстві: застосування та перспективи. *Аграрна наука*. 2022. №6. С. 65–77.

6. Точне землеробство та автоматизація в агропромисловому комплексі: сучасні тенденції / Під ред. О. В. Савченка. Київ: Агропрес, 2023. 312 с.

7. Офіційний сайт Міністерства аграрної політики та продовольства України. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: https://minagro.gov.ua

8. Державна служба України з питань геодезії, картографії та кадастру: використання безпілотних технологій [Електронний ресурс]. – Режим доступу: https://land.gov.ua

ЧУБАЙ Іван, здобувач вищої освіти ОС «Бакалавр»
спеціальності Н1«Агрономія»
Науковий керівник:
канд. екон. наук, доцент **Ірина МУШЕНИК**
Заклад вищої освіти «Подільський державний університет»,
м. Кам'янець – Подільський, Україна

ВИКОРИСТАННЯ АНАЛІТИЧНИХ СИСТЕМ ДЛЯ ПРОГНОЗУВАННЯ СОЦІАЛЬНО ЕКОНОМІЧНИХ ТЕНДЕНЦІЙ

У сучасному світі, що характеризується стрімкою цифровізацією та безпрецедентним зростанням обсягів інформації, аналітичні системи перетворилися на невід'ємний засіб для прогнозування соціально-економічного розвитку. Ці технології надають унікальну можливість державним інституціям, бізнесу та науковій спільноті не просто адаптуватися до змін, а й випереджати їх, будуючи стратегії на основі обґрунтованих даних. Такий підхід докорінно змінює принципи управління та планування, створюючи нові можливості для сталого прогресу та підвищення якості життя.

В основі сучасних аналітичних платформ лежать дві ключові технології: великі дані (Big Data) та машинне навчання (Machine Learning). Щомиті генеруються колосальні масиви даних із найрізноманітніших джерел – від фінансових операцій та активності в соціальних мережах до геолокаційних даних, супутникових знімків та показників мільярдів пристроїв "Інтернету речей". На відміну від класичних статистичних підходів, орієнтованих на структуровані та обмежені вибірки, сучасні системи здатні обробляти ці гігантські потоки переважно неструктурованої інформації в реальному часі [2].

Саме алгоритми машинного навчання дозволяють виявляти в цих даних неочевидні закономірності, приховані зв'язки та аномальні відхилення, які людина не в змозі помітити. Моделі, такі як нейронні мережі чи дерева рішень, проходять процес "навчання" на історичних даних, що дозволяє їм будувати високоточні прогнози майбутніх подій. Наприклад, аналізуючи динаміку споживчих витрат, ринку праці та промислового виробництва, система може передбачати фази економічного циклу. Подібним чином, аналіз тональності

публічних обговорень у соціальних мережах може слугувати раннім індикатором змін у настроях суспільства або споживчих пріоритетах [3].

Практичне застосування та виклики: Практичне застосування в економічній сфері є надзвичайно широким. Аналітичні системи активно використовуються для прогнозування ключових макроекономічних індикаторів, зокрема ВВП, рівня інфляції та безробіття, що надає центральним банкам та урядам міцну основу для калібрування монетарної та фіскальної політики. Для бізнес-середовища здатність передбачати майбутні тенденції є фактором виживання та конкурентної переваги. Аналітичні інструменти надають компаніям змогу прогнозувати попит, персоналізувати маркетинг, оптимізувати логістику та ефективно управляти ризиками [1].

Не менш значущу роль аналітичні системи відіграють у соціальній динаміці та державному менеджменті, сприяючи переходу від моделі реагування на проблеми до їх проактивного попередження. У системі охорони здоров'я аналіз медичних даних дозволяє прогнозувати поширення інфекційних захворювань. У міському плануванні – моделювати транспортні потоки для вдосконалення інфраструктури. У соціальній політиці – ідентифікувати групи ризику для надання випереджувальної допомоги. Навіть у правоохоронній діяльності предиктивний аналіз використовується для оптимізації розподілу патрулів.

Попри величезний потенціал, впровадження аналітичних систем пов'язане зі значними викликами та етичними аспектами. Якість вхідних даних є критичним фактором, оскільки неповні або упереджені дані неминуче призводять до спотворених прогнозів. Іншою важливою проблемою є так звана "проблема чорної скриньки", або непрозорість складних алгоритмів, що ускладнює перевірку їхніх висновків. Нарешті, на передній план виходять питання конфіденційності та захисту персональних даних, що вимагає створення надійного правового та технологічного підґрунтя для захисту приватності громадян.

Висновок. Отже, аналітичні системи, що працюють на основі великих даних та штучного інтелекту, є потужним інструментом для розуміння та формування майбутніх соціально – економічних процесів. Вони відкривають шлях до більш обґрунтованих та ефективних рішень у всіх сферах життя суспільства. Проте їх успішна інтеграція вимагає зваженого та комплексного

підходу. Майбутнє прогнозування полягає не лише в технологічному вдосконаленні алгоритмів, але й у розвитку людського капіталу – підготовці фахівців, здатних грамотно працювати з даними та критично оцінювати результати моделювання. Водночас необхідно розробляти прозорі етичні стандарти та правові норми, що гарантуватимуть підзвітність, справедливість та захист основних прав людини. Тільки за умови гармонійного поєднання цих компонентів аналітичні системи зможуть повною мірою розкрити свій позитивний потенціал і стати каталізатором прогресу.

Список використаних джерел

1. Малиш, Я. Вплив машинного навчання на економічні системи. Київський національний торговельно-економічний університет. URL: https://ur.knute.edu.ua/bitstream/598b784c-a8e1-4e12-be77-50ed413f7d71/download (дата звернення: 13.10.2025).

2. Мушеник І., Марчук Н. Інформаційні технології та бази даних як інструмент для використання надлишкової інформації в задачах стратегічного управління логістичними підприємствами. *Наука і техніка сьогодні.* 2025. № 2(43). С. 1378–1389.

3. Чжан Х. Ефективність цифрових інструментів для аналізу та прогнозування у сфері міжнародної економіки. Актуальні проблеми економіки.URL:https://eco-science.net/wp-content/uploads/2025/01/1.25._topic_Zhang-Heng-36-43-1.pdf (дата звернення: 13.10.2025).

ШАЛАШОВ Максим, здобувач вищої освіти ОС «Бакалавр»
спеціальності Н1 «Агрономія»
Науковий керівник:
канд. екон. наук, доцент **Ірина МУШЕНИК**
Заклад вищої освіти «Подільський державний університет»,
м. Кам'янець – Подільський, Україна

ВИКОРИСТАННЯ ЦИФРОВИХ ТЕХНОЛОГІЙ ДЛЯ РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМНИЦЬКИХ КОМПЕТЕНТНОСТЕЙ СТУДЕНТІВ

В умовах цифрової трансформації економіки та глобалізації ринків, розвиток підприємницьких компетентостей стає критично необхідною умовою для інноваційного розвитку держави [3]. Університети відіграють центральну роль у формуванні нового покоління підприємців, здатних створювати успішні бізнеси в динамічному цифровому середовищі. Актуальність цієї теми посилюється тим, що традиційні підходи до викладання підприємництва, що обмежуються теорією, демонструють недостатню ефективність. Існує значний розрив між академічними знаннями випускників та практичними навичками, яких вимагає сучасний ринок. Цифрові технології є потужним інструментом для подолання цього розриву, пропонуючи інтерактивні та практико-орієнтовані методи навчання, що дозволяють моделювати реальні бізнес-процеси та розвивати компетенції через дію [1].

Поняття підприємницької компетентності значно еволюціонувало. У цифрову епоху акценти змістилися в бік інтегрованого підходу, що поєднує традиційні бізнес-навички з гнучкими навичками (soft skills) та глибокою цифровою грамотністю. Сучасний підприємець – це інноватор, стратег, комунікатор та лідер. Такий підхід розглядає підприємництво як безперервний процес.

Цифрова грамотність перестала бути окремою навичкою і перетворилася на наскрізну компетенцію, що пронизує всі аспекти підприємницької діяльності – від аналізу ринку до управління командною роботою на віртуальних платформах.

Перехід від пасивної передачі знань до активного навчання є ключовим у сучасній підприємницькій освіті. Підприємництво – це діяльність, тому його

вивчення вимагає діяльнісного підходу (learning-by-doing). Ефективними методами є проєктне навчання, вирішення бізнес-кейсів та симуляції [2]. Цифрові технології створюють необхідні для цього інтерактивні середовища. Однією з найефективніших стратегій є модель змішаного навчання (Blended Learning) та її різновид – «перевернутий клас» (Flipped Classroom). Суть підходу полягає у винесенні теоретичного матеріалу на самостійне опрацювання студентами поза аудиторією за допомогою онлайн-курсів та відеолекцій. Це дозволяє присвятити аудиторний час практичній роботі: дискусіям, мозковим штурмам та роботі над проєктами.

Для формування підприємницьких навичок використовується широкий спектр цифрових інструментів, які можна класифікувати за функціональним призначенням. Так, для генерації та спільного опрацювання ідей команди використовують інтерактивні онлайн-дошки, такі як Miro чи Jamboard, що надають віртуальний простір для мозкових штурмів, створення ментальних карт та розробки бізнес-моделей, розвиваючи креативність і навички командної роботи [4]. Важливу роль відіграє гейміфікація, зокрема бізнес-симулятори (BSGs), що занурюють студентів у динамічне конкурентне середовище для управління віртуальною компанією, дозволяючи в безпечних умовах розвивати стратегічне мислення та фінансову грамотність [2]. Для відпрацювання операційно-діяльнісних компетенцій застосовуються інструменти управління проєктами на кшталт Trello, що допомагають освоїти планування та відстеження прогресу. Нові можливості відкриває штучний інтелект, який може виконувати функції аналітика, допомагаючи досліджувати ринкові тренди, генерувати бізнес-ідеї та створювати проєкти бізнес-планів, зміщуючи фокус навчання.

Нарешті, імерсивні технології, як-от віртуальна та доповнена реальність (VR/AR), дозволяють створювати реалістичні симуляції для відпрацювання «м'яких навичок», наприклад, пітчингу перед віртуальними інвесторами чи ведення переговорів.

В Україні спостерігається значна активізація зусиль, спрямованих на розвиток молодіжного підприємництва. Однією з наймасштабніших ініціатив є проєкт «Підприємницький університет» від YEP у партнерстві з МОН та Мінцифри, запущений у 2020 році [3]. Проєкт полягає у впровадженні в університетах стандартизованої дисципліни «Інноваційне підприємництво та

управління стартап проектами». Протягом семестру студентські команди працюють над власними стартапами, отримуючи менторську підтримку та можливість представити свої ідеї інвесторам. Цей проєкт масово поширює підприємницьку культуру та створює первинну «воронку» студентських стартапів по всій країні.

Незважаючи на значний прогрес, існують серйозні виклики. «Цифровий розрив», тобто нерівний доступ студентів до техніки та якісного інтернету, може нівелювати переваги цифрових інструментів. Також існує потреба в систематичному підвищенні цифрової та педагогічної компетентності викладачів, адже ефективність технологій залежить від вміння гармонійно інтегрувати їх в освітній процес. Окремим викликом є питання академічної доброчесності, пов'язане з використанням ШІ, що вимагає переосмислення підходів до оцінювання та розробки нових типів завдань [5].

Висновок: Проведений аналіз підтверджує, що ефективний розвиток підприємницьких компетентностей студентів у сучасних умовах неможливий без глибокої інтеграції цифрових технологій в освітній процес. Вони дозволяють здійснити перехід від традиційної моделі передачі знань до діяльнісного підходу, заснованого на принципі «навчання через дію». Використання бізнес-симуляторів, інструментів для спільної роботи та штучного інтелекту формує у студентів навички критичного мислення, прийняття рішень та командної взаємодії в умовах, наближених до реальних.

Досвід реалізації таких ініціатив в Україні демонструє значний потенціал, однак для його повної реалізації необхідно зосередити зусилля на подоланні інфраструктурних та кадрових викликів.

Список використаних джерел:

1. Бутко М. П., Мурашко М. І. Інноваційно-орієнтований розвиток підприємництва в Україні. *Економіка і прогнозування*. 2019. № 2. С. 45–59.

2. Використання штучного інтелекту в освітній та науковій діяльності: можливості та виклики. *Modern Information Technologies and Innovation Methodologies of Education in Professional Training: Methodology, Theory, Experience, Problems*. 2024. Вип. 70. С. 45–57.

3. Кравчук О. В., Шевчук І. Б. Симуляція як інтерактивний метод формування підприємницької компетентності майбутніх фахівців. *Фізико-математична освіта*. 2019. Вип. 4 (22). С. 69–74.

4. Марчук Н., Мушеник І., Збаравська Л. Сучасні технології навчання як ключовий чинник підвищення ефективності освітніх результатів у закладах вищої освіти. *Věda a perspektivy.* 2025. № 1(44). С. 97–108.

5. Цифрові інструменти у роботі з творчою молоддю : посібник / за ред. О. В. Безпалька. Київ : Ресурсний центр з розвитку громадських організацій, 2020. 100 с. URL: https://rcfres.org/wp-content/uploads/2020/12/dgitaltools.pdf (дата звернення: 15.10.2025)

СЕКЦІЯ 4
ЕКОНОМІКА ПІДПРИЄМСТВА І МАКРОЕКОНОМІЧНІ ТЕНДЕНЦІЇ: ВПЛИВ ГЛОБАЛІЗАЦІЇ НА БІЗНЕС, СТРАТЕГІЇ АДАПТАЦІЇ, ЕКОНОМІЧНЕ СЕРЕДОВИЩЕ

Chaikovskyi Oleh,
PhD student, Speciality Economics,
Higher Educational Institution "Podillia State University"
Scientific Supervisor
Tsvihun Inna, Doctor of Economic Sciences, Professor,
Head of the Department of Accounting, Taxation and E-business Technology,
Higher Educational Institution "Podillia State University"

CONTROL AND ANALYTICS IN MANAGING THE SUSTAINABLE DEVELOPMENT OF RURAL TOURISM ENTERPRISES

The sustainable development of rural tourism involves the balanced use of natural, economic, and social resources. To achieve this balance, control and analytical systems play a crucial role, enabling evidence-based management decisions and ensuring the long-term sustainability and efficiency of rural tourism enterprises [3].

The Importance of Control in Sustainable Development

Control in rural tourism enterprises performs both strategic and operational functions. Its main task is to ensure compliance between actual results and the established goals of sustainable development, which include economic, social, and environmental components.

Key aspects of control:

1. Economic control — analysis of income, expenses, investment efficiency, and profitability of tourism services.
2. Environmental control — monitoring the impact of activities on the natural environment, resource use, and compliance with environmental standards.
3. Social control — assessing the impact of the enterprise on local communities, employment levels, and quality of life.
4. Quality control of services — verifying the compliance of tourism products with hospitality standards, tourist expectations, and safety regulations.

Service quality control has a direct impact on tourist satisfaction levels, as explored in international models of sustainable tourism systems [1].

For example, at the rural enterprise *"Soniachnyi Dvir"*, a monthly energy consumption analysis enabled a 12% reduction in costs, thereby improving overall profitability. Economic control is recommended as a basic management tool for tourism enterprises [4]. Another example is the *"Zelenyi Khutir"* homestead, which implemented an environmental control system that reduced water consumption by 20%, aligning with the sustainable resource-use approaches defined by UNWTO [2].

Analytics as the Foundation of Strategic Development

Analytical activities enable rural tourism enterprises to make data-driven decisions, rather than relying on intuition. Modern analytical tools help identify trends, forecast demand, optimise resources, and plan development.

Main directions of analytics:

1. Marketing analytics — analysis of target audiences, demand seasonality, and tourist behaviour.
2. Financial analytics — evaluation of costs, revenues, business models, and financial forecasting.
3. Operational analytics — assessment of personnel management, logistics, and guest service processes.
4. Environmental analytics — evaluation of energy and water use, analysis of emissions and waste, and environmental audits.

The use of analytics increases the accuracy of managerial decisions, ensures timely adaptation to market changes, and minimises risks. For instance, the *"Karptaska Sadyba"* enterprise analysed seasonality and created a summer tourism package, increasing income by 15%. Similar market analysis approaches are recommended in modern tourism management models [4]. Meanwhile, *"Poliska Riviera"* evaluates the profitability of each service and redirects investments toward ecotourism, in line with principles of ecological tourism described in international reports [2].

Tools of Control and Analytics

Modern enterprises actively use digital analytics and automated control tools, including:

1. CRM systems (tourist relationship management);
2. ERP platforms (resource accounting, service planning);

3. online booking systems;
4. web analytics tools;
5. environmental monitoring systems;
6. GIS technologies for territorial and route analysis.

These tools offer a comprehensive management approach, enabling enterprises to grow effectively in the face of increasing competition. For example, the CRM system at *"Dolina Troiand"* increased repeat bookings from 18% to 32%. At *"Ekotur-Step"*, digital environmental monitoring sensors expanded the capability to track ecological indicators — an approach fully consistent with UNWTO guidelines on sustainable practices [2].

The Impact of Control and Analytics on Sustainable Development

Control and analytics systems enable rural tourism enterprises to remain competitive, transparent in their operations, and responsible in their use of natural resources, thereby reflecting the principles of sustainable tourism in peripheral regions [1]. At *"Staryi Maetok"*, after implementing quarterly service audits, guest satisfaction increased to 72%. *"Hirska Perlyna"* optimised excursion routes using GIS mapping, reducing transportation costs and environmental impact.

Control and analytics are the foundation of the sustainable development of rural tourism enterprises. They ensure efficient resource use, increased competitiveness, and the formation of a positive regional image. The use of modern tools makes management more transparent, precise, and focused on long-term outcomes.

References

1. Saarinen, J. Sustainable Tourism in Peripheries: A New Development Strategy? *Journal of Sustainable Tourism*, 2014, 22(5), 679–692.

2. UNWTO. *Tourism for Sustainable Development Goals — Journey to 2030*. Madrid: World Tourism Organization, 2018.

3. Bilan, O. I. *Silskyi turyzm: orhanizatsiia, menedzhment, marketynh* [Rural Tourism: Organization, Management, Marketing]. Kyiv: Center of Educational Literature, 2020.

4. Malska, M. P., Antoniuk, N. V., & Hanych, N. B. *Turystychnyi biznes: teoriia ta praktyka* [Tourism Business: Theory and Practice]. Lviv: Ivan Franko National University of Lviv, 2017.

АЛЬОХІН Владислав здобувач вищої освіти
ОС «Доктор філософії»
Науковий керівник:
д. е. н., професор **Ігор ПАСКА**
Білоцерківський національний аграрний університет
м. Білла Церква, Україна

УПРАВЛІННЯ ТРУДОВИМ ПОТЕНЦІАЛОМ АГРАРНОГО ПІДПРИЄМСТВА ЯК СТРАТЕГІЧНИЙ НАПРЯМ РОЗВИТКУ

Трудовий потенціал аграрного підприємства є одним із найважливіших факторів його конкурентоспроможності, економічної результативності та інноваційного розвитку. У сучасних умовах війни, демографічного спаду, трудової міграції та структурної нестабільності ринку праці ефективне управління трудовим потенціалом набуває стратегічного значення, адже саме від рівня професійної підготовки, мотивації й адаптивності працівників залежить стійкість аграрного виробництва та здатність підприємства до відновлення.

Трудовий потенціал - це сукупність фізичних, професійних, інтелектуальних і соціально-психологічних можливостей працівників, які можуть бути використані для досягнення стратегічних цілей підприємства. Його рівень визначається не лише кількістю трудових ресурсів, а й якістю - рівнем освіти, компетентностей, організаційної культури та залученістю персоналу [1]. В аграрній сфері трудовий потенціал має специфічні риси: сезонність зайнятості, високу залежність від природних умов, домінування ручної праці у дрібних господарствах, а також територіальну віддаленість сільських громад.

Стратегічне управління трудовим потенціалом аграрного підприємства передбачає системну роботу з формування, розвитку та ефективного використання персоналу. Його мета - забезпечити узгодження кадрової політики із загальною стратегією розвитку підприємства, досягнення балансу між поточними і довгостроковими потребами у трудових ресурсах. Основними напрямами такої стратегії є: планування потреби у кадрах; розвиток людського капіталу через підвищення кваліфікації; мотивація і залучення персоналу до

інноваційних процесів; створення безпечних умов праці та соціальних гарантій; формування кадрового резерву і системи наставництва.

Важливим інструментом є оцінювання трудового потенціалу, яке дозволяє визначити рівень відповідності компетентностей працівників потребам підприємства [2]. Серед ключових індикаторів - продуктивність праці, кваліфікаційний рівень, плинність кадрів, рівень залученості та інноваційна активність. Застосування аналітичних методів, HR-індексів і цифрових систем управління персоналом (HRM, ERP-модулі, електронні облікові картки працівників) дозволяє підвищити об'єктивність оцінки та точність кадрових рішень.

Сучасне управління трудовим потенціалом неможливе без розвитку мотиваційних механізмів. В аграрних підприємствах доцільно впроваджувати комбіновані системи стимулювання - матеріальне (заробітна плата, премії, бонуси) та нематеріальне (професійне навчання, гнучкі графіки, корпоративна культура, соціальні пакети). Важливо створювати умови для самореалізації працівників, залучати їх до процесу прийняття управлінських рішень і формувати почуття причетності до спільного результату.

В умовах воєнної економіки зростає значення адаптивного управління трудовими ресурсами - здатності підприємства гнучко реагувати на зміни ринку праці, забезпечувати дистанційні або тимчасові форми зайнятості, застосовувати сучасні технології для комунікації та контролю. Особливої актуальності набувають програми підтримки персоналу, професійної реабілітації, перепідготовки кадрів і створення нових робочих місць на селі.

Стратегічне управління трудовим потенціалом повинно спиратися на принципи сталого розвитку, що поєднують економічну ефективність, соціальну відповідальність і екологічну орієнтацію виробництва. У цьому контексті людський капітал виступає не лише фактором виробництва, а й рушієм соціальної стабільності та відновлення сільських територій [3]. Формування висококваліфікованого, мотивованого і соціально захищеного персоналу створює основу для довгострокового розвитку аграрного підприємства.

Важливим стратегічним завданням є інноваційне оновлення трудового потенціалу**.** Використання сучасних технологій у виробничих процесах потребує нових знань і навичок, тому підприємства мають активно співпрацювати з

освітніми установами, науковими центрами та міжнародними програмами підготовки фахівців. Впровадження системи безперервного навчання (lifelong learning) сприятиме підвищенню адаптивності працівників до технологічних змін.

Отже, управління трудовим потенціалом аграрного підприємства - це не просто функція кадрової служби, а стратегічна складова корпоративного управління, що визначає здатність підприємства до розвитку, інновацій і стійкості. Сформована система управління персоналом має бути гнучкою, орієнтованою на знання, цінності та участь працівників у досягненні спільних цілей. У перспективі ефективне управління трудовим потенціалом стане основою для побудови інтелектуально орієнтованої моделі аграрного виробництва**,** здатної забезпечити конкурентоспроможність українського сільського господарства на світових ринках і сприяти соціально-економічному відродженню села.

Список використаних джерел

1. Хаянок Т. М. Формування кадрового потенціалу сільськогосподарського підприємства. *Агросвіт.* 2015. №9. С. 65–68.

2. Писаренко С. В., Іванько М. В., Грицаєнко М. О. Стратегічне управління розвитком потенціалу аграрного підприємства в умовах адаптаційних змін. *Науковий вісник Ужгородського національного університету: серія «Міжнародні економічні відносини та світове господарство»* 2019. Вип. 27, ч.2. С. 29–34.

3. Краснoруцький О. О., Клемпарський М. М., Бершеда Є. Р. Організаційно-економічні та організаційно-правові інструменти управління розвитком кадрового потенціалу аграрного виробництва *Актуальні проблеми інноваційної економіки.* 2016. № 4. С. 35–43.

АЛЬОХІНА Юлія здобувач вищої освіти
ОС «Доктор філософії»
Науковий керівник:
д. е. н., пр**офесор Олена ШУСТ**
Білоцерківський національний аграрний університет
м. Білла Церква, Україна

РЕСУРСНИЙ ПОТЕНЦІАЛ СІЛЬСЬКОГО ГОСПОДАРСТВА ЯК ФАКТОР ПРОДОВОЛЬЧОЇ БЕЗПЕКИ УКРАЇНИ

В умовах сучасних викликів, пов'язаних із воєнними діями, глобальною продовольчою нестабільністю та зміною клімату, питання забезпечення продовольчої безпеки України набуває особливої актуальності. Продовольча безпека є не лише соціальною гарантією, а й важливим елементом національної економічної безпеки. Вона базується на спроможності аграрного сектору забезпечити сталий рівень виробництва продовольства, що напряму залежить від ефективності використання ресурсного потенціалу.

Ресурсний потенціал сільського господарства розглядається як сукупність природних, матеріально-технічних, трудових, фінансових, інформаційних та інноваційних ресурсів, що забезпечують безперервне функціонування аграрного виробництва. В Україні він має потужну природно-ресурсну базу, включно з родючими чорноземами, сприятливими кліматичними умовами, науково-технічними можливостями та виробничими традиціями [1]. Однак реальний рівень його використання залишається нижчим від потенційного через структурні, інституційні, фінансові та кадрові обмеження.

Складовими ресурсного потенціалу виступають кілька взаємопов'язаних елементів. По-перше, природно-ресурсний компонент - це земельні, водні, кліматичні й біологічні ресурси, які формують екологічну основу виробництва продовольства. Україна має понад 30 % світових запасів чорноземів, що забезпечує високий рівень природної продуктивності. Проте надмірна експлуатація земель без належного дотримання агроекологічних стандартів призводить до деградації ґрунтів, втрати гумусу, зниження родючості та

ерозійних процесів, що створює загрозу стабільності продовольчого виробництва.

По-друге, трудовий компонент включає людський капітал - знання, кваліфікацію, трудові навички, управлінські компетенції. У сучасних умовах він відіграє ключову роль, адже дефіцит кадрів на селі, трудова міграція, старіння сільського населення та руйнування соціальної інфраструктури призводять до зниження продуктивності праці та ефективності аграрного виробництва [2]. Відновлення трудового потенціалу вимагає державної підтримки сільських територій, розвитку системи професійної освіти та створення сприятливих умов для залучення молоді до аграрної діяльності.

По-третє, матеріально-технічний потенціал визначає виробничу спроможність аграрного сектору. Високий рівень зношеності машинно-тракторного парку, енергетична неефективність, відставання у сфері технологічного переоснащення є факторами, що стримують розвиток. Сучасна техніка, автоматизовані системи управління, технології точного землеробства та використання цифрових платформ (AgroTech, Smart Farming, Farm Management Systems) здатні забезпечити підвищення продуктивності, економію ресурсів та зменшення собівартості виробництва.

Фінансовий потенціал - ще один ключовий елемент системи продовольчої безпеки. Його сутність полягає у здатності аграрних підприємств акумулювати фінансові ресурси для інвестування, підтримки виробництва й покриття ризиків. У воєнних умовах особливого значення набувають інструменти кредитування, страхування аграрних ризиків, грантові програми міжнародних організацій, а також державні дотації на розвиток виробництва та оновлення матеріально-технічної бази [3]. Важливим є створення умов для залучення інвестицій у сільське господарство, включно з розвитком фінансових механізмів державно-приватного партнерства.

Інноваційно-інформаційний потенціал визначає можливість аграрного сектору адаптуватися до змін і впроваджувати нові технології. Йдеться про використання біотехнологій, генетичного відбору, цифрових систем моніторингу стану посівів, автоматизованих систем управління ресурсами, а також аналітики великих даних (Big Data) для прогнозування врожайності та оптимізації аграрних процесів. Розвиток цифрової економіки сприяє

підвищенню ефективності використання ресурсів і зменшенню екологічного навантаження на довкілля.

Продовольча безпека безпосередньо залежить від рівня ефективності використання кожної складової ресурсного потенціалу. Збалансоване управління земельними, водними, енергетичними, трудовими та фінансовими ресурсами забезпечує сталість виробничих процесів і стійкість продовольчого забезпечення. Разом з тим, сучасна структура використання ресурсів в Україні характеризується значною нерівномірністю. Великі агрохолдинги контролюють більшу частину високопродуктивних земель і капіталу, тоді як дрібні фермерські господарства, що забезпечують внутрішній ринок, відчувають брак фінансової підтримки, техніки та доступу до інновацій.

Проблемами ефективного використання ресурсного потенціалу залишаються недосконаліть системи управління, низький рівень інвестиційної активності, слабка інтеграція науки і виробництва, відсутність цілісної державної політики у сфері відтворення природних ресурсів. З метою подолання цих проблем необхідно забезпечити структурну модернізацію аграрного сектору на основі принципів сталого розвитку, що передбачає гармонійне поєднання економічних, екологічних і соціальних складових.

Ефективне управління ресурсним потенціалом повинно ґрунтуватися на впровадженні інновацій, розвитку кластерних систем виробництва, використанні механізмів державно-приватного партнерства, децентралізації управління та залученні місцевих громад до прийняття рішень. Особливої уваги потребує екологічний аспект - відновлення родючості ґрунтів, збереження водних ресурсів, раціональне використання енергії, розвиток органічного землеробства.

У системі продовольчої безпеки ресурсний потенціал виконує не лише виробничу, а й стабілізуючу функцію. Саме він забезпечує відновлення економічного потенціалу країни після воєнних руйнувань, створює основу для збалансованої зовнішньої торгівлі та зменшення імпортної залежності. Розвиток ресурсного потенціалу дозволить Україні перетворитися на центр продовольчої стабільності регіонального рівня, здатний гарантувати не лише власну безпеку, а й зробити внесок у забезпечення світових продовольчих ринків.

Стратегічні пріоритети розвитку ресурсного потенціалу в контексті продовольчої безпеки України полягають у відновленні деградованих земель,

підвищенні ефективності енергетичних і водних ресурсів, стимулюванні інвестицій у виробництво з високою доданою вартістю, розбудові сучасної агрологістичної інфраструктури, цифровізації управлінських процесів і підтримці малих та середніх виробників. Важливим є інтегрування України до європейських систем продовольчої безпеки та участь у міжнародних програмах сталого розвитку.

Підсумовуючи, слід зазначити, що ресурсний потенціал сільського господарства є фундаментальним чинником продовольчої безпеки України. Його ефективне використання, модернізація та екологічно обґрунтоване управління здатні забезпечити стабільне виробництво продовольства, підвищення якості продукції, економічну стійкість аграрного сектору та зміцнення продовольчої незалежності держави. У післявоєнний період саме розвиток ресурсного потенціалу стане базою для формування нової моделі зростання - інноваційної, екологічної та соціально орієнтованої, що забезпечить продовольчу стабільність країни в довгостроковій перспективі.

Список використаних джерел.

1. Вініченко І. І., Дідур К. М., Дідур О. В. Значення ресурсного потенціалу аграрного підприємства в забезпеченні продовольчої безпеки країни. *Агросвіт.* 2023. № 16. С. 20–27.
2. Самойленко Т. Г. Ресурсний потенціал сталого економічного розвитку сільських територій. *Науковий вісник Херсонського державного університету. Серія: Економічні науки.* 2015. С. 39–42.
3. Лункін В. В. Інвестиції у формування і розвиток ресурсного потенціалу аграрних підприємств. *Актуальні питання економічних наук.* 2024. № 5.

БЕЛЕЙ Світлана,
кан. екон. наук, доцент, доцент кафедри бізнесу та управління персоналом
Чернівецький національний університет імені Юрія Федьковича
ДУНАЄВСЬКИЙ Валентин,
директор Департаменту регіонального розвитку Чернівецької ОДА

ВПРОВАДЖЕННЯ ПРИНЦИПІВ ЦИРКУЛЯРНОЇ ЕКОНОМІКИ У СІЛЬСЬКУ ЕКОНОМІКУ: ВИКЛИКИ ТА МОЖЛИВОСТІ ДЛЯ УКРАЇНИ

Сучасні тенденції сталого розвитку зумовлюють необхідність трансформації традиційних підходів до функціонування аграрного сектору. Концепція циркулярної економіки, що базується на принципах повторного використання ресурсів, мінімізації відходів і відновлення природних систем, стає ключовим чинником підвищення конкурентоспроможності, ефективності та екологічної збалансованості сільської економіки України [1, с. 14].

Принципи циркулярної економіки — reduce (скорочення), reuse (повторне використання) та recycle (переробка) — мають бути інтегровані у всі сфери господарської діяльності, включно з енергетикою, промисловістю, транспортом і, насамперед, аграрним виробництвом.

Актуальність дослідження зумовлена потребою переходу України до моделі сталого розвитку, що поєднує економічне зростання, ефективне використання ресурсів і збереження довкілля. Незважаючи на значний природно-ресурсний потенціал, сільська економіка стикається з низкою викликів — низьким рівнем раціонального використання ресурсів, деградацією ґрунтів, забрудненням навколишнього середовища, нестачею інвестицій та обмеженим рівнем інноваційної діяльності.

Упровадження принципів циркулярності сприятиме мінімізації відходів, підвищенню продуктивності аграрного виробництва, створенню нових робочих

місць та формуванню сталого соціально-економічного розвитку сільських територій [2, 3].

Це особливо важливо в контексті євроінтеграційного курсу України та реалізації положень Європейського зеленого курсу (Green Deal).

Розвиток циркулярних моделей у сільському господарстві передбачає запровадження замкнених виробничих циклів, повторне використання агровідходів, розвиток біоенергетики, застосування органічних добрив, енергоощадних технологій і цифрових інновацій [4]. Такий підхід не лише знижує екологічне навантаження, а й підвищує ефективність аграрного виробництва, забезпечує зайнятість населення та підтримує розвиток сільських громад.

Разом із тим, процес упровадження принципів циркулярної економіки в аграрному секторі України стикається з низкою викликів, серед яких:

низький рівень екологічної культури та обізнаності виробників;

обмежений доступ до фінансових ресурсів і відсутність ефективних механізмів стимулювання «зелених» інвестицій;

недостатньо розвинена інфраструктура для збирання, сортування та переробки відходів;

недосконала нормативно-правова база та слабка міжсекторна координація.

Водночас існують і можливості для розвитку циркулярних моделей у сільській економіці України:

потужна аграрна база та ресурсний потенціал;

активна інтеграція у європейські екологічні ініціативи;

поява нових бізнес-моделей, орієнтованих на повторне використання матеріалів і мінімізацію втрат;

розвиток партнерства між державними інституціями, бізнесом, наукою та громадами;

підвищення рівня екологічної освіти та екосвідомості населення.

Циркулярна економіка створює нові перспективи для аграрного сектору, зокрема:

раціональне управління ресурсами — оптимізацію використання землі, води, енергії та сировини через впровадження замкнених циклів виробництва;

інноваційний розвиток і розширення ринків — виробництво біопалива, органічних добрив, екологічних матеріалів та упаковки;

технологічну модернізацію — застосування безвідходних і ресурсозберігаючих технологій;

співпрацю учасників ланцюга створення вартості — формування партнерських екосистем між виробниками, постачальниками, переробниками та споживачами;

соціальні переваги — створення робочих місць, підтримка місцевих громад, зменшення рівня трудової міграції;

екологічні вигоди — скорочення шкідливих викидів, збереження біорізноманіття та підвищення стійкості екосистем.

Особливої актуальності набуває практичне впровадження принципів циркулярної економіки у діяльність аграрних підприємств, зокрема в умовах кризових ситуацій, таких як війна. Як зазначають Ю. Лопатинський, С. Белей, Л. Денисюк та М. Павлишин (2023) [5], ефективність організаційних та управлінських механізмів у аграрному секторі у періоди нестабільності безпосередньо впливає на стійкість підприємницьких структур та їх здатність забезпечувати ресурсоефективне виробництво. Дослідники підкреслюють, що реалізація принципів повторного використання ресурсів, мінімізації відходів та замкнених виробничих циклів у повсякденній практиці стає визначальним чинником підвищення економічної життєздатності бізнесу та підтримки соціально-економічного відновлення сільських територій.

Отже, впровадження принципів циркулярної економіки у сільську економіку України є стратегічним напрямом сталого розвитку, який поєднує економічну ефективність, екологічну безпеку та соціальну відповідальність. Перехід до циркулярних моделей господарювання сприятиме формуванню інноваційного, ресурсоефективного й екологічно орієнтованого аграрного сектору, здатного забезпечити довгострокову конкурентоспроможність України на світовому ринку.

Список використаних джерел

1 Лопатинський, Ю.М., Белей, С.І. (2023). Циркулярна економіка як модель сталого розвитку суб’єктів підприємницької діяльності на сільських територіях.

XII Міжнародна науково-практична інтернет-конференція «Ефективність функціонування сільськогосподарських підприємств». Проблематика 2023: «Функціонування сільськогосподарських підприємств на засадах циркулярної економіки»: матеріали міжнар. наук.-практ. Інтернетконференції. ЛНУП Дубляни, 6-7 червня 2023 р. / за ред. проф. Г.В. Черевка. Львів: Галицька видавнича спілка, 2023. с. 112-116

2. Усата Н. Концептуальні основи циркулярної економіки в сільському господарстві. *Acta Academiae Beregsasiensis. Economics.* 2023. № 4. с. 153–163. URL: https://aab-economics.kmf.uz.ua

3. Коваленко, О., & Ященко, Л. Циркулярна економіка як ефективний інструмент скорочення втрат та відходів продовольства в Україні та світі. *Продовольчі ресурси.* 2022. Т.19.№ 23. с. 200-209. URL: https://iprjournal.kyiv.ua

4. Білоусь-Сергєєва, С. (2024). Біоекономіка та циркулярна економіка: синергія для забезпечення сталого розвитку. Вісник Приазовського державного технічного університету. Серія: Економічні науки, 1(39), 141–150. DOI: https://doi.org/10.31498/2225-6725.1(39).2024.319286 URL: https://journals.uran.ua/ves_pstu/issue/view/17990

5. Yurii Lopatynskyi, Svitlana Belei, Iryna Kapelista, Lyudmila Denysiuk and Marianna Pavlyshyn (2023). The Effectiveness of the Management System in the Conditions of War and its Influence on the Development of Agribusiness. Review of Economics and Finance. Vol. 21. pp. 932-940. URL: https://refpress.org/ref-vol21-a102/

БІЛЯНСЬКИЙ Юрій, кандидат економічних наук,
докторант кафедри менеджменту, публічного управління та
адміністрування ЗВО «Подільський державний університет»,
м. Кам'янець-Подільський, Україна

ВПЛИВ ВОЄННОГО СТАНУ НА ІННОВАЦІЙНУ ДІЯЛЬНІСТЬ ПІДПРИЄМСТВ

Воєнний стан став для українських підприємств потужним шоковим фактором, який радикально змінив умови господарювання та парадигму інноваційного розвитку. Руйнування виробничих потужностей, логістичної та енергетичної інфраструктури, релокація бізнесу, скорочення ринків та посилення ризиків ведення діяльності зумовили перехід від «класичної» інноваційності як довгострокової інвестиції до інновацій як інструмента оперативної адаптації й виживання [1; 4].

Суттєво звузився доступ підприємств до традиційних джерел фінансування інновацій: ускладнився кредитний ресурс, зросла вартість капіталу, частина інвестицій була перерозподілена на оборонні потреби. У цих умовах бізнес переорієнтовує інноваційні бюджети на короткострокові, високоприкладні рішення, що безпосередньо підвищують стійкість: автономні енергетичні системи, інновації у сфері логістики, цифровізація операцій [2; 5].

Паралельно формується нова структура інноваційних пріоритетів. Відбувається активний розвиток технологій подвійного призначення, систем безпілотної авіації, роботизованих платформ, засобів кіберзахисту, високотехнологічних матеріалів. На цій основі прискореними темпами розвивається сектор *defense-tech*, де зростає кількість стартапів та інвестицій, а частина «цивільних» підприємств переорієнтовує виробництво під потреби оборони [7; 15].

Зростання невизначеності та ризиків (руйнування активів, перебої логістики, кадрові втрати, валютна волатильність) стимулює пошук нових інноваційних рішень, спрямованих на підвищення гнучкості бізнес-моделей, диверсифікацію ринків і виробничих потужностей, скорочення інноваційних циклів. У результаті інноваційна діяльність набуває адаптаційного та захисного характеру, забезпечуючи не стільки розширення, скільки стійкість та живучість підприємств [6; 13].

Важливим наслідком війни стало посилення ролі партнерських інноваційних екосистем: кластерів, міжфірмових альянсів, співпраці бізнесу з університетами, стартапами та міжнародними донорами. Такі мережеві структури дають змогу об'єднувати ресурси, прискорювати обмін знаннями, спільно використовувати дорогі технології та розширювати доступ до міжнародного фінансування, що особливо підкреслюється в аналітичних звітах EBRD та USAID [10; 12].

Окремим стратегічним вектором стає цифровізація. Хмарні платформи, *big data*, BI-аналітика, системи кіберзахисту, цифрові двійники та дистанційне управління виробництвом дозволяють компенсувати руйнування фізичної інфраструктури, підвищити прозорість і керованість процесів, скоротити транзакційні витрати й інтегруватися в глобальні ланцюги створення вартості [8; 16].

Отже, вплив воєнного стану на інноваційну діяльність підприємств має суперечливий характер: з одного боку, війна загострює ресурсні, фінансові та інституційні обмеження, з іншого — формує потужний імпульс до прискореної інноваційної трансформації, розвитку *defense-tech* і цифрових рішень, зміцнюючи стратегічну стійкість та адаптивність українського бізнесу.

Список використаних джерел (для тез, скорочений)

1. Закон України «Про інноваційну діяльність» від 04.07.2002 № 40-IV. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/40-15 (дата звернення: 21.11.2025).

2. Science, Technology and Innovation Outlook 2023. Paris : OECD Publishing, 2023. 312 p. DOI: https://doi.org/10.1787/sti_outlook-2023-en

3. Чухно А. А., Герасименко О. В. Інноваційна економіка : підручник. Київ : КНЕУ, 2019. 528 с.

4. Business Stability Index 2023. Київ : Європейська Бізнес Асоціація, 2023. 42 p. URL: https://eba.com.ua (дата звернення: 21.11.2025).

5. European Bank for Reconstruction and Development. Innovation and SME Resilience in Eastern Europe. London : EBRD, 2023. 67 p. URL: https://www.ebrd.com (дата звернення: 21.11.2025).

6. McKinsey & Company. Digital Transformation in a Time of Crisis: Global Review 2023. McKinsey Global Institute, 2023. 88 p. URL: https://www.mckinsey.com/mgi (дата звернення: 21.11.2025).

ВЕНГЕР Павло, здобувач вищої освіти
ОС «Магістр» спеціальності 051 «Економіка»
Науковий керівник: канд. екон. наук,
доцент **Наталія ФЕДОРЧУК**
Заклад вищої освіти «Подільський державний університет»
м. Кам'янець-Подільський, Україна

ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА: ТЕОРЕТИЧНИЙ АСПЕКТ

В умовах глобалізації сучасні підприємства функціонують у середовищі, яке характеризується високою конкуренцією, швидкими змінами ринкових кон'юнктур, інтеграційними процесами та зростаючою роллю міжнародних економічних відносин. Це створює як нові можливості для розвитку, так і численні ризики, що безпосередньо впливають на економічну ефективність суб'єктів господарювання. Війна в Україні, інфляція, зміна логістики та інші фактори роблять підвищення ефективності діяльності підприємства більш важливим, ніж будь-коли.

Ефективність – це узагальнена економічна категорія, яка відображає відносини у сфері виробництва щодо раціонального використання сукупних витрат живої та уречевленої праці з метою отримання позитивного кінцевого результату. На рівні підприємства поняття ефективності показує співвідношення між обсягом досягнутих результатів господарської діяльності та кількістю залучених або витрачених у процесі виробництва ресурсів. Підвищити ефективність можливо двома шляхами: зменшивши обсяг ресурсів, необхідних для досягнення певного результату, або збільшивши випуск продукції (чи обсяг послуг) при тих самих або навіть менших витратах ресурсів.

Проблема підвищення ефективності діяльності підприємства полягає в забезпеченні максимально можливого результату на кожну одиницю затрачених трудових, матеріальних, фінансових та інших ресурсів. Тому критерієм ефективності виробництва в макроекономічному масштабі є зростання продуктивності суспільної праці. Взаємодія трьох визначальних чинників постійно регулює процес виробництва на будьякому підприємстві. Цими

чинниками є: персонал (робоча сила), праця та предмети праці. Використовуючи наявні засоби виробництва, персонал підприємства виробляє суспільно корисну продукцію або надає виробничі й побутові послуги. Таким чином, з одного боку, мають місце затрати живої та уречевленої праці, а з іншого – результати виробництва (діяльності), які залежать від масштабів застосовуваних засобів виробництва, кадрового потенціалу та рівня його використання.

Економічна ефективність означає досягнення максимально можливого результату або обсягу суспільних благ за умови раціонального використання наявних ресурсів. Сутність проблеми економічної ефективності полягає у виборі найоптимальніших варіантів використання обмежених ресурсів, що передбачає визначення того, які саме товари та послуги виробляти, якими методами і в яких обсягах, а також яким чином розподіляти ресурси, капітал і отриманий прибуток. Рівень економічної ефективності безпосередньо впливає на розв'язання важливих соціально-економічних завдань, серед яких – підвищення добробуту населення, прискорення темпів економічного зростання, удосконалення умов праці та відпочинку, а також зниження інфляційних процесів у державі.

Економічна ефективність підприємства формується під впливом кількох ключових чинників: по-перше, це встановлення максимально можливих економічних цілей, які відображають повне використання потенціалу підприємства та орієнтовані на досягнення високих результатів його діяльності; по-друге, своєчасне виявлення необхідних змін, що сприятимуть розкриттю внутрішніх резервів і підвищенню конкурентоспроможності підприємства; по-третє, реалізація визначених перетворень та забезпечення досягнення стратегічних цілей, спрямованих на стале економічне зростання і зміцнення ринкових позицій підприємства.

Виділяють зовнішні та внутрішні напрями підвищення ефективності діяльності. Так, до зовнішніх напрямів відносять: господарське законодавство, економічну і соціальну політика держави, інституціональні механізми, систему оподаткування, виробничо-соціальну інфраструктуру, платоспроможний попит підприємства і населення, структурні зміни, природно-кліматичні умови, науково-технічний прогрес, конкурентоспроможність підприємства. На внутрішньому рівні це такі чинники: адаптивність та швидке регулювання на зміни зовнішнього середовища, кваліфікація персоналу, безперервна

інноваційна діяльність, наявність матеріальних і енергетичних ресурсів, система мотивації, методи оцінки ефективності та контролю.

Оцінювання ефективності діяльності посідає важливе місце в системі управління підприємством, оскільки отримані результати виступають основою для формування як стратегічних, так і тактичних управлінських рішень. Модель оцінювання ефективності є специфічною для кожного окремого підприємства, адже враховує його галузеві особливості, організаційну структуру, ресурсний потенціал і стратегічні пріоритети. Водночас можна визначити низку загальних напрямів роботи, які мають універсальний характер: це аналіз фінансово-економічних показників, оцінка використання трудових, матеріальних і інвестиційних ресурсів, вивчення рівня продуктивності праці, прибутковості, конкурентоспроможності продукції та ефективності управлінських процесів. Такий підхід забезпечує комплексне бачення результативності діяльності підприємства та слугує основою для розроблення програм його подальшого розвитку.

Список використаних джерел

1. Гнап Е. Шляхи підвищення ефективності діяльності підприємства в економічному аналізі. URL: https://elartu.tntu.edu.ua/bitstream/lib/45242/2/RSESGEP_2024_Hnap_E-Ways_to_improve_the_efficiency_29-30.pdf

2. Ярославський А. Економічна ефективність діяльності підприємства: теоретичний аспект. URL: http://www.visnyk-econom.uzhnu.uz.ua/archive/20_3_2018ua/38.pdf

3. Григораш О.В. Фактори підвищення ефективності діяльності підприємств. URL: http://www.pev.kpu.zp.ua/journals/2018/6_11_uk/30.pdf

4. Пилипенко С.М. Теоретичні засади оцінки ефективності діяльності підприємства. Миколаївський національний університет імені В.О. Сухомлинського. URL: http://global-national.in.ua/archive/10-2016/94.pdf

ВИШНЮК Віталій, аспірант спеціальності 051 «Економіка»
Науковий керівник:
д-р екон. наук, професор **Дмитро ВАСИЛЬКІВСЬКИЙ**
Хмельницький національний університет
м. Хмельницький, Україна

ЗНАЧЕННЯ ЕКОНОМІЧНОГО ПОТЕНЦІАЛУ У СИСТЕМІ ЧИННИКІВ ДОВГОСТРОКОВОЇ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА

У сучасних умовах трансформації національної економіки та інтеграції України до європейського економічного простору питання забезпечення довгострокової конкурентоспроможності підприємств набуває особливої актуальності. Економічний потенціал виступає не лише сукупністю ресурсів, але й системою можливостей, що визначає здатність підприємства ефективно функціонувати, розвиватися та адаптуватися до викликів зовнішнього середовища. Водночас, попри значну кількість наукових досліджень, відсутні єдині методологічні підходи до його комплексного оцінювання та управління. Це зумовлює потребу у подальшому теоретичному осмисленні сутності економічного потенціалу як чинника стратегічного розвитку.

Проблематика формування та ефективного використання економічного потенціалу підприємства посідає центральне місце у сучасній економічній науці. Вона охоплює широкий спектр теоретичних і прикладних питань, пов’язаних із підвищенням конкурентоспроможності, стійкості та інноваційної активності підприємств. Аналіз останніх досліджень засвідчує, що вітчизняні та зарубіжні науковці приділяють значну увагу питанням структури, оцінювання та управління економічним потенціалом у контексті стратегічного розвитку. Серед іноземних дослідників слід відзначити праці М. Портера, І. Ансоффа, П. Друкера, Г. Клейнера, Дж. Барні, Р. Гранта, які заклали фундаментальні основи теорії конкурентних переваг, стратегічного управління та ресурсного підходу до розвитку підприємств.

Вважаємо, що довгострокова конкурентоспроможність підприємства зумовлюється його спроможністю ефективно використовувати й розвивати

економічний потенціал. Під останнім доцільно розуміти спеціально організовану, динамічну систему, що охоплює сукупність кадрових, фінансових, виробничих, інноваційних та інформаційних можливостей і спрямована на забезпечення сталого економічного зростання відповідно до обраних стратегій. У більшості досліджень акцент робився на виробничому потенціалі. Водночас брак узгодженості щодо складу його елементів і відсутність системного підходу нівелювали результативність оцінювання потенціалу виробництва.

Відповідно до узагальнення підходів можна виокремити кілька підходів до визначення виробничого потенціалу. Умовно виділяють два «ресурсні» підходи. Перший тлумачить виробничий потенціал як певну сукупність ресурсів, не пов'язану безпосередньо з перебігом виробничого процесу та його кінцевим результатом — випуском продукції. До прибічників цієї позиції належать О. С. Федонін [5], який розглядає потенціал як узагальнену характеристику ресурсів, та І. Р. Бузько [1], котрий, виходячи із сукупності ресурсів, підкреслює необхідність урахування реальних взаємозв'язків, що формуються у межах виробничого процесу. Другий ресурсний підхід (С. М. Ілляшенко [3], Н. Я. Шкромида [6], Р. М. Грант [10], М. Е. Портер [12]) розглядає ресурси, що входять до складу виробничого потенціалу, крізь призму їхньої здатності створювати матеріальні блага та генерувати стратегічні переваги. Відтак ідеться не лише про розширення змісту категорії «виробничий потенціал», а й про її системне тлумачення. Так, за Р. М. Грантом [10], виробничий потенціал характеризує ресурси підприємства та їх кількісні й якісні параметри, що визначають можливі максимальні обсяги випуску в певний момент часу. Подібне за суттю визначення подає М. Е. Портер [12], який трактує виробничий потенціал як сукупність взаємодіючих ресурсів, здатних забезпечити створення продукції та підтримання конкурентних переваг. У цьому підході простежується перехід до системного бачення виробничого потенціалу підприємства, який подальшого розвитку отримав у працях С. М. Ілляшенка [3] та Н. Я. Шкромиди [6]. На нашу думку, у наведених працях ресурси, що формують виробничий потенціал, розглядаються як такі, що мають власний потенціал; саме їхня синергійна взаємодія у виробничому процесі забезпечує випуск готової продукції чи надання послуг. Такий підхід до сутності виробничого (а відтак і економічного) потенціалу видається найбільш адекватним і сучасним. Тому другий «ресурсний» підхід

доцільно окреслити як «системно-ресурсний»: він легітимізує застосування системного підходу, фокусуючи увагу не лише на наборі ресурсів, а передусім на системі їхньої взаємодії та реалізованих можливостей підприємства.

Два інші підходи трактують виробничий потенціал або як тотожний виробничій потужності, або як складову ключових макроекономічних індикаторів функціонування національної економіки. У обох випадках інтерес зосереджений на максимально можливому обсязі випуску продукції (робіт, послуг) за умов повного залучення наявних ресурсів.

На нашу думку, економічний потенціал підприємства — це цілісна, багаторівнева система взаємодії ресурсних, людських, науково-технічних, інвестиційних та інституційних можливостей, спрямована на забезпечення сталого розвитку й формування довгострокової конкурентоспроможності. На відміну від традиційного трактування, де економічний потенціал ототожнювався з виробничим, сучасний підхід розглядає його як комплекс взаємопов'язаних підсистем, кожна з яких робить свій внесок у загальний результат діяльності підприємства.

Отже, проведене дослідження підтверджує, що економічний потенціал підприємства є ключовим чинником забезпечення його довгострокової конкурентоспроможності, оскільки поєднує у собі взаємопов'язані складові — ресурсну, людську, науково-технічну, інвестиційну та інституційну. Системний підхід до аналізу економічного потенціалу дозволяє розглядати підприємство не як сукупність окремих ресурсів, а як динамічну структуру, здатну до саморозвитку, інновацій та адаптації до зовнішніх змін. Узагальнення теоретичних підходів та практичних аспектів управління потенціалом показало, що ефективність діяльності підприємства визначається не лише обсягом залучених ресурсів, а передусім якістю їх взаємодії. Формування стійких конкурентних переваг можливе за умови комплексного розвитку всіх елементів економічного потенціалу та створення сприятливого інституційного середовища.

Список використаних джерел

1. Бузько І. Р. Стратегічний потенціал: формування пріоритетів і розвиток підприємства : монографія. Донецьк: ІЕП НАН України, 2002. 312 с.

2. Воронкова А. Є. Конкурентоспроможність підприємства: механізм управління та діагностика : монографія. К.: КНЕУ, 2009. 248 с.

3. Ілляшенко С. М. Інноваційний менеджмент : підручник. Суми: ВТД «Університетська книга», 2010. 364 с.

4. Рижмань Л. Д. Конкурентоспроможність підприємства в умовах ринкової економіки. Економіка та держава. 2015. № 4. С. 78–82.

5. Федонін О. С., Рєпіна І. М., Олексюк О. І. Потенціал підприємства: формування та оцінка : підручник. К.: КНЕУ, 2004. 316 с.

6. Шкромида Н. Я. Економічний потенціал підприємства: сутність та структура. Вісник Прикарпатського університету. 2011. № 9. С. 124–130.

7. Ansoff H. I. Corporate Strategy: An Analytic Approach to Business Policy for Growth and Expansion. New York: McGraw–Hill, 1965. 241 p.

8. Barney J. B. Firm Resources and Sustained Competitive Advantage. Journal of Management. 1991. Vol. 17. No. 1. P. 99–120.

9. Drucker P. F. Innovation and Entrepreneurship. New York: Harper & Row, 1985. 277 p.

10. Grant R. M. Contemporary Strategy Analysis. Oxford: Blackwell Publishers, 1998. 480 p.

11. Kleiner G. B. A New Theory of Economic Systems. Journal of Institutional Studies. 2009. Vol. 1. No. 3. P. 17–30.

12. Porter M. E. Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance. New York: Free Press, 1985. 557 p.

ЗАПЛІТНА Каміла, здобувачка фахової передвищої освіти
ОС «Фаховий молодший бакалавр»
спеціальність 071 «Облік і оподаткування»
Наукові керівники:
викладач **Ольга СЕМЕНЧУК,**
канд. екон. наук **Оксана РОМАНІКА**
Відокремлений структурний підрозділ «Хотинський фаховий коледж
Закладу вищої освіти «Подільський державний університет»
м. Хотин, Україна

ДІЯЛЬНІСТЬ ПІДПРИЄМСТВ ДНІСТРОВСЬКОГО РАЙОНУ В УМОВАХ ГЛОБАЛІЗАЦІЇ

На цей час бізнес Дністровського району, як і загалом підприємств України, функціонує у складному глобальному економічному середовищі, яке, крім воєнного стану в країні та загостренням міжнародних економічних криз, характеризується надто швидкими технологічними змінами та загостренням конкуренції. Відкрита міжнародна торгівля та цифрова інтеграція стають визначальними факторами успішності бізнесу, а адаптація до «нових» умов господарювання, впровадження інновацій у виробництві та управлінні є ключовим фактором розвитку.

Глобалізація економіки – це виклики для бізнесу. Одночасно це можливості доступу до нових ринків та передових успішних технологій і бар'єри, які потрібно долати (світова нестабільність, високий рівень конкуренції, особливості міжнародного права, екологічні виклики і т.д.)

Основою функціонування економіки Дністровського району протягом багатьох років залишається сільськогосподарський сектор. Так, частка сільського господарства у випуску продукції за останні 10 років коливається в межах 20-30 відсотків, в той час як промисловості - 17-20 відсотків. У структурі виробництва основних сільськогосподарських культур основну частку займають плодові та ягідні культури – 76 відсотків загального обсягу. При цьому майже всі насадження у плодоносному віці (95 відсотків загальної площі) [1].

Основним напрямком збуту сільськогосподарської продукції підприємств регіону до війни був вітчизняний ринок. Тривалий воєнний стан змінив ситуацію: зменшився обсяг реалізації та майже «закрився» канал збуту у східних регіонах (основних споживачів плодоягідних культур), зменшився загальний попит, знизилась купівельна спроможність населення. Незважаючи на порушення функціонування ринків по всій країні через повномасштабне вторгнення росії аграрний сектор регіону поновив роботу та адаптується до умов міжнародної торгівлі. Підприємства регіону досить успішно інтегруються у глобальну економіку. Новими напрямами експортного збуту сільськогосподарської продукції стали крани Сирія, Іран та Ірак. Крім того, залучаються інвестиції, модернізується виробництво та впроваджуються нові технології відповідно до міжнародних стандартів. Так, наприклад, фермерським господарством «Пріма» було створено торгову марку «ПАН СІК» та налагоджено крафтове виробництво соків, які успішно реалізовуються як в Україні, так і за кордоном.

Сьогодні підприємства регіону та всієї країни відчувають як негативний, так і позитивний вплив глобалізаційних процесів.

До позитивних факторів слід віднести:

- значне розширення ринків збуту, що дозволяє збільшувати обсяги реалізації продукції, одночасно зменшуючи залежність від внутрішнього попиту, який і надалі зменшується через воєнний стан;
- розширення доступу до провідних іноземних практик автоматизації виробничого процесу та управління бізнесом.

В умовах загрози світової війни та відповідної зміни у глобальному середовищі підприємства мають враховувати нові ризики: політичні санкції, воєнні виклики, економічну нестабільність та екологічні особливості. Бізнес має переглядати та адаптувати стратегію розвитку, покращуючи фінансову стійкість та гнучкість. Ключовою умовою розвитку стає інноваційне стратегічне планування.

Попри численні можливості підприємства мають враховувати низку викликів, що ускладнюють їхню інтеграцію у глобальну економіку.

Основними з них є такі:

- нестабільність законодавства;

- часті зміни податкової політики та митних правил, які здебільшого «тягарні» та ризикові для бізнесу;

- високий рівень міжнародної конкуренції (великі світові підприємства мають технологічні та фінансові переваги);

- економічні коливання у світі та міжнародні санкційні обмеження;

- додаткова потреба у значних фінансових ресурсах на міжнародну експансію (найм працівників, маркетингові заходи, юридичний супровід, витрати на адаптацію продукції, забезпечення логістики та ін.);

- безперервна зміна валютного курсу, що досить суттєво впливає на фінансовий результат ведення бізнесу за кордоном;

- загальна політична нестабільність у країні та світі (дипломатичні коливання, соціальні настрої та заворушення) призводить до зміни торговельної, податкової політики та прямо впливає на бізнес-середовище;

- значний дефіцит кваліфікованих кадрів та скорочення пропозиції робочої сили з початком війни внаслідок масового виїзду громадян України за кордон та мобілізації чоловіків [2, с. 10].

Так, у 2023 р., порівняно 2021 р., кількість найманих працівників скоротилася на 12,4 % [1] Наприклад, на найбільшому фермерському господарстві «Пріма», яке займається вирощуванням яблук та виготовляє крафтовий сік, виробничий процес в цеху виконується двома працівниками, тоді як потреба в робочій силі значно більша [3]. Фактично в країні відбувається «витік» кадрового інноваційного потенціалу.

Незважаючи на вищезгадані виклики, підприємства регіону мають значні ресурси для розвитку у глобальній економіці. Для збільшення дохідності та успішної роботи бізнесу необхідно враховувати можливості та ризики міжнародної інтеграції (рис.1).

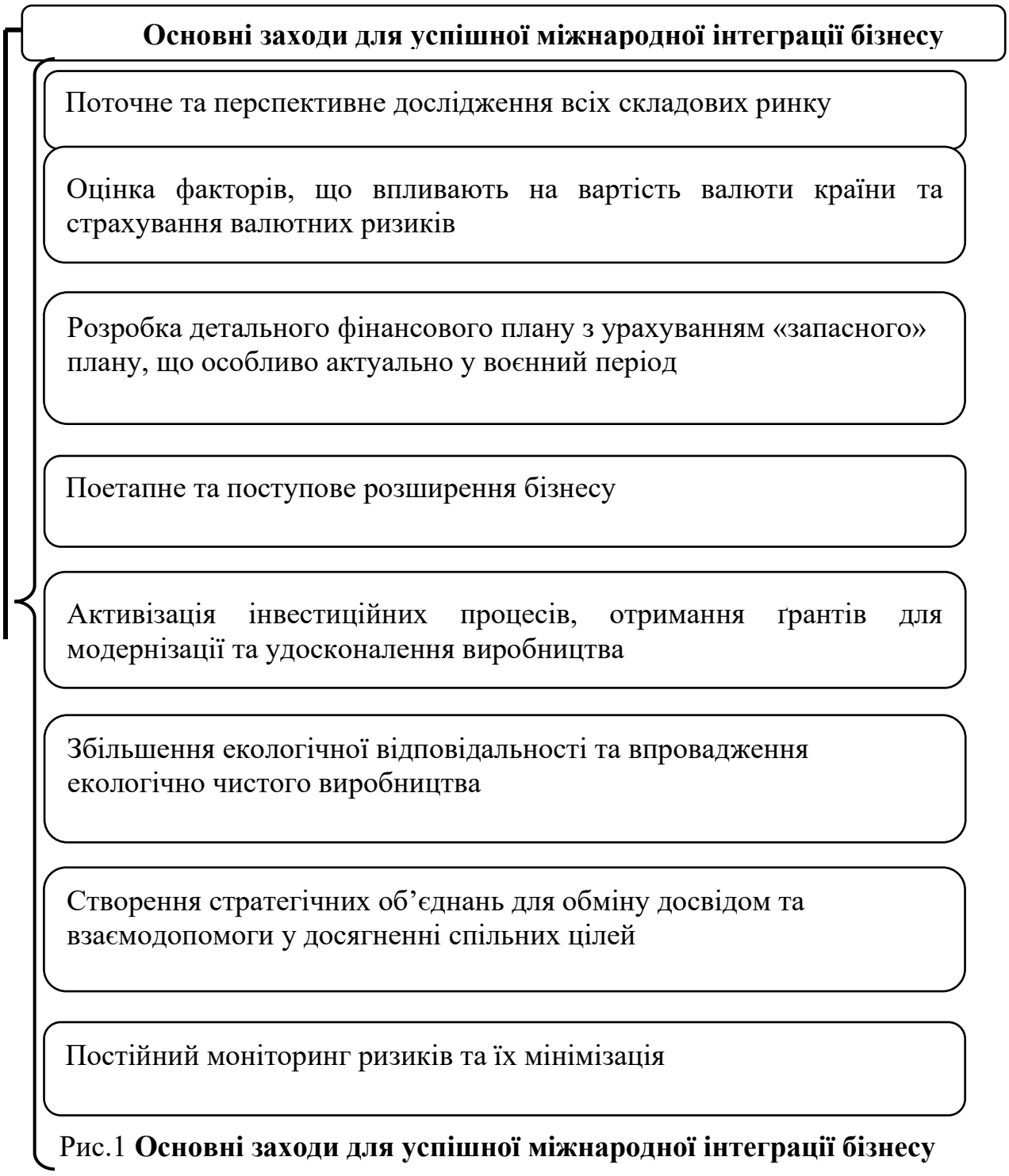

Рис.1 **Основні заходи для успішної міжнародної інтеграції бізнесу**

Список використаних джерел:

1. Сайт Головного управління статистики у Чернівецькій області - https://cv.ukrstat.gov.ua

2. Сучасний стан та перспективи розвитку економіки, фінансів, обліку і аудиту в умовах воєнного стану. // Збірник тез учасників обласної студентської науково-практичної конференції. – м.Чернівці. – 28 лист. 2024 рік. с. 89.

3. Сайт Молодий буковинець - https://molbuk.ua/

Зось–Кіор М. В., доктор економічних наук, професор,
професор кафедри менеджменту ім. І. А. Маркіної,
Андреєв Є., здобувач вищої освіти,
Полтавський державний аграрний університет
м. Полтава, Україна

РОЛЬ ТРАНСПОРТНОЇ СИСТЕМИ В ІНТЕГРАЦІЇ РЕГІОНУ У НАЦІОНАЛЬНУ ТА СВІТОВУ ЕКОНОМІКУ

Транспортна система лежить в основі зв'язку регіону з іншими територіями, адже саме вона забезпечує рух товарів, послуг та людей, без яких регіон не має можливості функціонувати, і прогресувати, тож, добре налагоджена логістика є необхідною умовою для економічної інтеграції регіону, як у національну, так і в світову економіку.

Ця тема актуальна як ніколи, враховуючи бажання нашої країни вступити до Євросоюзу, ми повинні відповідати багатьом факторам, один з них це розвинута транспортна система. Тож необхідно вирішити існуючі проблеми в інфраструктурі (зношеність доріг, застарілий рухомий склад, логістичні вузькі місця) створюють значні перешкоди для ефективної інтеграції регіону в національні та світові економічні процеси [2-3].

Для посилення інтеграційної ролі транспорту необхідні комплексні заходи з державною підтримкою модернізації інфраструктури, залучення приватних інвестицій, розвиток логістичних центрів та впровадження цифрових технологій управління транспортними потоками, адже саме цифровізація зараз є рушієм всього транспортного потоку [1; 4-7].

Серед пріоритетних напрямів розвитку транспортної системи для інтеграції є: модернізація магістральних автошляхів та залізниць, розвиток портової та аеропортової інфраструктури для розвитку туризму в регіоні, задля створення мультимодальних транспортних вузлів та оптимізація логістичних маршрутів.

Таким чином, ефективна та сучасна транспортна система є не просто інфраструктурою, а стратегічним активом, що безпосередньо впливає на

конкурентоспроможність регіону, його здатність інтегруватися в національну та світову економіку і забезпечувати сталий розвиток.

Список використаних джерел:

1. Вдовенко Н.М., Федірець О.В., Зось-Кіор М.В., Гнатенко І. А. Роль енергоринку в менеджменті ресурсозбереження та ресурсоефективності конкурентоспроможних підприємств агропродовольчої сфери. *Український журнал прикладної економіки.* 2020. Том 5. № 4. С. 222–229.

2. Гнатенко І. А. Рубежанська В. О. Розвиток інтелектуального потенціалу України у контексті державного регулювання інноваційною діяльністю підприємств. III Всеукраїнська науково-практична конференція здобувачів вищої освіти та молодих вчених «Цілі сталого розвитку: проблеми і можливості досягнення в Україні та світі», м. Сєвєродонецьк, 14 листопада 2019 р. С. 135-137.

3. Зось-Кіор М., Ільїн В., Свирида Е. Розвиток трудового потенціалу в системі ефективного менеджменту організації. *Економіка та суспільство*. 2020. № 22. https://doi.org/10.32782/2524-0072/2020-22-78

4. Інтеграційні процеси транспортної системи України в ЄС. URL: http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=2423.

5. Реалізація європейського зеленого курсу в транспорті та формування сталої мобільності. URL: https://brdo.com.ua/wp-content/uploads/2024/07/ZK-Realizatsiya-YEvropey-skogo-zelenogo-kursu-v-transporti-ta-formuvannya-staloi-mobilnosti.pdf.

6. Роль транспортної системи в національному менеджменті якості життя. URL: https://www.problecon.com/export_pdf/problems-of-economy-2015-4_0-pages-92_98.pdf.

7. Hnatenko I., Rubezhanska V., Parkhomenko O.Innovative employment in the field of entrepreneurship: key aspects of government regulations. Internationalen wissenschaftlich-praktischen Konferenz «Die Relevanz und die Neuheit der modernen wissenschaftlichen Studien», Wien, 23 August, 2019. C. 23-24.

КИРИШУН Дмитро, аспірант кафедри фінансів,
банківської справи та страхування
Науковий керівник:
канд. екон. наук, доцент **Ірина АРТІМОНОВА**
Білоцерківський національний аграрний університет
м. Біла Церква, Україна

ВПЛИВ ВАЛЮТНИХ КОЛИВАНЬ НА ФОРМУВАННЯ ЦІН НА ПРОДУКТИ ХАРЧУВАННЯ ТА РІВЕНЬ ЇХ ДОСТУПНОСТІ У ПЕРІОД ВІЙНИ

Повномасштабна війна в Україні кардинально змінила макроекономічні умови, що безпосередньо позначилося на динаміці розвитку валютного ринку. Зниження виробничої активності, обмеження експорту, руйнування транспортної та портової інфраструктури, значні обсяги бюджетних видатків і зростаюча залежність окремих секторів економіки від імпорту зумовили системний тиск на національну валюту. Коливання курсу гривні стали одним із ключових чинників макроекономічної нестабільності воєнного періоду, формуючи тенденції ціноутворення на продовольчому ринку та впливаючи на рівень доступності продуктів харчування для населення.

З початком збройної агресії спостерігалось істотне послаблення гривні: якщо у лютому 2022 р. обмінний курс становив 27,5 грн за долар, то вже в липні він підвищився до 36,6 грн, тобто девальвація досягла рівня 33%. Упродовж 2023–2024 рр. курс коливався в діапазоні 36,6–39,5 грн за долар, а у 2025 р. місцями зростав до 40–41 грн за долар. Подібні коливання валютних курсів сформували потужний інфляційний тиск, оскільки значна частина витрат у виробництві продовольчих товарів має імпортне походження або валютну прив’язку.

Валютний курс впливає на формування цін на продукти харчування через низку взаємопов’язаних економічних механізмів. По-перше, діє імпортний механізм: зростання вартості долара або євро автоматично підвищує ціну на імпортовану продукцію – від цукру-сирцю, риби й тропічних фруктів до олійної сировини та добрив, що в подальшому відображається у зростанні роздрібних

цін. По-друге, підвищення валютного курсу впливає на виробничі витрати, оскільки значна частина добрив, засобів захисту рослин, пального, сільськогосподарської техніки і обладнання закуповуються за валюту. Отже, девальвація автоматично збільшує собівартість виробництва вітчизняних продуктів харчування. По-третє, зростання цін на пальне, які безпосередньо залежать від валютного курсу, збільшує логістичні витрати по всьому ланцюгу постачання. По-четверте, експортний канал формує додатковий інфляційний тиск: у період девальвації експортні операції стають вигіднішими, що стимулює виробників переорієнтовуватися на зовнішні ринки й скорочувати пропозицію на внутрішньому.

Найбільш вразливими до валютних коливань виявилися імпортозалежні продовольчі групи – риба та морепродукти, фрукти, цукор-сирець, частина олійних продуктів. Їх подорожчання за 2022–2024 рр. сягнуло 42–71%, причому до 40% цього зростання було зумовлене саме девальваційними процесами. Коливання курсу також посилили виробничі витрати: частка імпортних ресурсів у структурі витрат аграрного виробництва становила 58–62% для добрив, 78–82% для засобів захисту рослин, 70–80% для техніки й обладнання та 85% для пального. Девальвація гривні на третину в 2022 р. призвела до підвищення собівартості виробництва зернових на 28–32%, молока на – 22–25%, а м’яса – на 25–30%.

У результаті загальна продовольча інфляція у 2022 р. становила 34,3%, у 2023 р. – 28,1%, у 2024 р. – 18,6%. Валютний фактор, за оцінками експертів, забезпечив 30–40% цього приросту. Найбільш суттєві стрибки цін спостерігалися в групах яєць (+81% у 2023 р.), овочів (+54%), молочних продуктів (+38%) та м’яса (+29%). Погіршення економічної доступності продовольства стало особливо помітним: частка витрат домогосподарств на продукти харчування зросла з 42% у 2021 р. до 48% у 2022 р., 51% у 2023 р. та 49,7% у 2024 р. У прифронтових областях цей показник досягав 57–61%, що засвідчує суттєву соціальну напругу [1].

Девальвація національної валюти сформувала сприятливі економічні передумови для посилення експортної орієнтації сільськогосподарських виробників, оскільки конвертація валютних надходжень забезпечила суттєві переваги в рентабельності. Це призвело до скорочення внутрішньої пропозиції

окремих товарів: у 2023–2024 рр. виробники зменшили постачання на внутрішній ринок соняшникової олії на 12%, продовольчої пшениці на 9%, кукурудзи на 7%, м'яса птиці на 8%, що спричинило додаткове зростання внутрішніх цін ще на 6–15%.

На думку В. Коваленка, валютні шоки виконують роль «подвійного мультиплікатора ризиків», адже одночасно посилюють виробничі витрати та стимулюють експорт, залишаючи внутрішній ринок у стані дефіциту [2, с. 100]. У період війни цей ефект, за його висновками, значно посилюється через додаткові логістичні обмеження та втрати виробничих потужностей.

Водночас Р. Іванов, акцентує на тому, що девальвація не лише підвищує ціни, а й змінює структуру продовольчої доступності [3, с. 225]. Він зазначає, що найбільше страждають соціально вразливі домогосподарства, у бюджеті яких частка витрат на продукти харчування є критично високою. Науковець підкреслює, що валютні коливання у воєнний період взаємодіють із падінням доходів, інфляцією витрат та регіональними диспропорціями, формуючи нові моделі продовольчої вразливості.

Відзначимо, що часткова стабілізація макроекономічної ситуації була досягнута завдяки залученню міжнародної фінансової підтримки. Упродовж 2022–2024 рр. Україна акумулювала 14,2 млрд дол. США макрофінансової допомоги від ЄС, МВФ і Світового банку, а також понад 1,1 млрд дол. США гуманітарної та аграрної підтримки від WFP, FAO та USAID. Зазначені заходи сприяли зниженню волатильності на валютному ринку та стримуванню зростання продовольчих цін на 2,7–3,2 відсоткових пункти. Однак базові структурні проблеми – імпортозалежність, висока частка валютних витрат у структурі виробничих витрат, логістичні загрози – залишаються невирішеними [4].

Мінімізація негативного впливу валютної волатильності на продовольчу безпеку потребує реалізації комплексної державної стратегії. До пріоритетних заходів належать: зниження імпортної залежності шляхом розвитку власних виробництв; розбудова альтернативних логістичних маршрутів та диверсифікація географічної структури експорту; цільова підтримка малих фермерських господарств, які характеризуються підвищеною вразливістю до валютних ризиків; створення регіональних продовольчих резервів стратегічного

призначення; імплементація сучасних систем моніторингу та прогнозування валютних і продовольчих ризиків; розширення програм соціального захисту вразливих категорій населення.

Таким чином, у період війни валютна волатильність стала одним із визначальних детермінант зростання цін на продукти харчування та погіршення їх фізичної та економічної доступності. Найбільш негативний вплив спостерігався у малозабезпечених домогосподарствах та регіонах, що розташовані поблизу бойових дій. Забезпечення стійкості продовольчої системи в умовах нестабільного валютного середовища вимагає синергетичного поєднання державної підтримки, стратегічних інвестицій у виробничу та логістичну інфраструктуру, а також подальшої міжнародної допомоги.

Список використаних джерел

1. Доступність продуктів харчування знизилася до 89% від довоєнного рівня. URL: https://proagro.com.ua/news/ukr/dostupnist-produktiv-harchuvannya-znyzylasya-do-89-vid-dovoyennogo-rivnya.html.

2. Коваленко В. В., Шелудько С. А. Експорт продукції аграрного сектору у забезпеченні валютної безпеки України. *Актуальні проблеми міжнародних відносин*. 2024. Вип. 159. Ч. 1. С. 100–102.

3. Іванов Р., Гуртовий Ю. Теоретичне обґрунтування системи факторів, що впливають на розвиток сільського господарства: український контекст. *Challenges and Issues of Modern Science*. 2024. Вип. 3. С. 223–235.

4. Emergency food assistance to the population affected by the conflict in Ukraine". Project supported by UN World Food Programme. URL: https://www.adra.ua/en/project-wfp-en/.

КОВАЛЕНКО Віктор аспірант
Науковий керівник:
д. е. н., професор **Ігор ПАСКА**
Білоцерківський національний аграрний університет
м. Біла Церква, Україна

УПРАВЛІННЯ ЯКІСТЮ У КОНТЕКСТІ КОНЦЕПЦІЇ СТАЛОГО РОЗВИТКУ АГРАРНОГО СЕКТОРУ

У сучасних умовах глобальних викликів - воєнних загроз, кліматичних змін, деградації природних ресурсів та підвищення вимог до безпечності харчової продукції - управління якістю в аграрному секторі набуває стратегічного значення. Якість продукції сьогодні виступає не лише показником технологічного рівня виробництва, а й відображенням екологічної, соціальної та економічної відповідальності підприємства. У контексті концепції сталого розвитку управління якістю розглядається як комплексна система, спрямована на забезпечення збалансованого розвитку виробництва, охорону довкілля та підвищення рівня добробуту суспільства.

Сталий розвиток аграрного сектору передбачає гармонійне поєднання трьох вимірів - економічного, екологічного та соціального. Якість продукції в цьому контексті виступає інтегральною характеристикою, що поєднує ефективність виробничих процесів, екологічну безпечність технологій та соціальну відповідальність виробника перед споживачем [1]. Економічна складова управління якістю полягає у забезпеченні конкурентоспроможності аграрної продукції, підвищенні її рентабельності та стабільності на внутрішньому і зовнішньому ринках. Екологічна - у мінімізації негативного впливу агровиробництва на природне середовище, зниженні викидів, раціональному використанні земельних і водних ресурсів. Соціальна - у гарантуванні безпеки споживачів, дотриманні трудових прав працівників і розвитку сільських територій.

Важливу роль у забезпеченні сталості аграрного виробництва відіграє система стандартизації та сертифікації. Впровадження міжнародних стандартів ISO 9001, ISO 14001, ISO 22000, HACCP та GlobalG.A.P. створює методологічну основу для побудови інтегрованих систем управління якістю і безпечністю

продукції. Ці стандарти регламентують процеси виробництва, зберігання, транспортування та реалізації продукції, забезпечують простежуваність усього ланцюга «від поля до столу» і підвищують довіру споживачів [2]. Вони також сприяють виходу українських підприємств на міжнародні ринки, де якість і сертифікація є базовими умовами доступу.

Окремої уваги заслуговує екологічна сертифікація продукції - Organic Standard, EU Organic, «Зелений журавель» тощо. Вона дозволяє ідентифікувати продукцію, виготовлену з дотриманням принципів екологічного землеробства, сприяє розвитку органічного ринку та формуванню позитивного іміджу українського аграрного виробника. У рамках сталого розвитку дедалі більшого значення набуває і впровадження системи ESG-звітності, яка охоплює екологічні, соціальні та управлінські аспекти діяльності підприємства, формуючи основу для прозорості, інвестиційної привабливості та корпоративної відповідальності.

Економічна ефективність системи управління якістю у сталому агровиробництві полягає не лише у підвищенні прибутковості, а й у скороченні втрат і витрат. Якісно організоване управління дозволяє зменшити частку браку, оптимізувати використання ресурсів, знизити енергозатрати, а також скоротити витрати на контроль і рекламації. Отже, управління якістю забезпечує синергетичний ефект - поєднання економічної вигоди, технологічної ефективності та соціальної користі.

Сучасний етап розвитку аграрного сектору пов’язаний із цифровізацією процесів управління якістю. Використання технологій Інтернету речей (IoT), супутникового моніторингу, сенсорних систем контролю параметрів середовища, big data-аналітики та ERP-платформ дає змогу здійснювати безперервний контроль якості на всіх етапах виробництва. Цифрові системи управління якістю на основі даних (Data-driven Quality Management) дозволяють оперативно виявляти відхилення, прогнозувати ризики браку, проводити аудит і формувати автоматизовані звіти для сертифікаційних органів. Це знижує залежність від людського фактору, підвищує точність і достовірність інформації, а також сприяє прийняттю ефективних управлінських рішень.

Особливе значення у контексті сталого розвитку має соціальний вимір управління якістю. Формування культури якості в аграрному підприємстві

передбачає не лише дотримання технічних стандартів, а й розвиток свідомого ставлення персоналу до своєї роботи, споживача та довкілля. Висока якість продукції є результатом не лише технологій, а й професіоналізму, мотивації та відповідальності працівників [3]. Тому підприємствам важливо інвестувати у підготовку кадрів, створення системи мотивації, орієнтованої на якість, і підтримку безпечних умов праці. Соціальна орієнтованість системи управління якістю підсилює репутацію підприємства, зміцнює довіру з боку партнерів і споживачів та сприяє сталому розвитку сільських громад.

Управління якістю в аграрному секторі в контексті концепції сталого розвитку має комплексний характер. Воно поєднує економічну ефективність, екологічну безпечність, інноваційність і соціальну відповідальність у єдину систему стратегічного управління. Такий підхід забезпечує довгострокову життєздатність аграрного бізнесу, підвищує продовольчу безпеку країни, зміцнює конкурентоспроможність на міжнародному ринку та сприяє гармонізації взаємовідносин між людиною, природою і суспільством.

Перспективи розвитку системи управління якістю у сталому агровиробництві полягають у створенні національної системи екологічного маркування продукції, цифровізації процесів контролю, інтеграції ESG-звітності в управлінську практику аграрних підприємств та розвитку інституційної бази підтримки якості. Важливо також активізувати наукові дослідження та освітні програми, спрямовані на формування нової генерації менеджерів, здатних поєднувати управлінські, технологічні та екологічні компетентності.

Отже, управління якістю у контексті сталого розвитку є не просто інструментом контролю продукції, а філософією відповідального ведення бізнесу, що поєднує економічну доцільність із соціальною справедливістю та екологічною рівновагою. Формування ефективної системи управління якістю в аграрному секторі стане одним із ключових чинників забезпечення продовольчої безпеки, екологічної стабільності та сталого майбутнього України.

Список використаних джерел

1. Онегіна В. М., Антощенкова В. В., Кравченко Ю. М. Особливості впровадження системи управління якістю сільськогосподарської продукції в умовах євроінтеграції. *Східна Європа: економіка, бізнес та управління.* 2022. № 35. С. 121–126.

2. Захаріна О. В. Управління якістю зерна у механізмі забезпечення конкурентоспроможності сільськогосподарських підприємств. *Вісник Житомирського національного агроекологічного університету.* 2014. № 1–2(2). С. 153–162.

3. Борецька З. П. Оцінка системи управління якістю як один із етапів забезпечення ефективності функціонування сільськогосподарського підприємства. *Науковий вісник Національного університету біоресурсів і природокористування України. Серія: Економіка, аграрний менеджмент, бізнес.* 2013. Вип. 181 (2). С. 33–40.

КОВАЛЬ Надія, здобувачка вищої освіти ОС «Магістр»
спеціальності 076 «Підприємництво та торгівля»
ПОПОВИЧ Корнелій-Дмитро,
здобувач третього рівня освіти (PhD)
спеціальності «Економіка»
ІЛАШ Олександр, здобувач третього рівня освіти (PhD)
спеціальності С1 «Економіка та міжнародні економічні відносини
Науковий керівник:
д-р екон. наук, професор,
професор кафедри економіки, підприємництва,
торгівлі та біржової діяльності,
Катерина ВОЛОЩУК
Заклад вищої освіти
«Подільський державний університет»
м. Кам'янець-Подільський, Україна

ІННОВАЦІЙНО-СТРАТЕГІЧНІ ПІДХОДИ РОЗВИТКУ АГРОБІЗНЕСУ В КОНТЕКСТІ ЄВРОІНТЕГРАЦІЇ

Україна активно модернізує свою експортну стратегію, реагуючи на нові виклики та можливості, зумовлені посиленням політики Європейського Союзу щодо імпорту української аграрної продукції. Міністерство аграрної політики та продовольства спільно з Міністерством економіки України і міжнародними фахівцями формує оновлену систему підходів, яка охоплює кілька ключових напрямів.

По-перше, це гармонізація з вимогами ЄС, що передбачає адаптацію української сільськогосподарської продукції до європейських стандартів якості, безпеки та екологічності, що є необхідною умовою для збереження доступу до ринку Євросоюзу.

По-друге, диверсифікація ринків збуту, тобто пошук альтернативних торговельних партнерів і розширення географії експорту, щоб зменшити залежність від окремих напрямів постачання.

По-третє, державна підтримка підприємництва, зокрема через реалізацію урядової програми "Зроблено в Україні", покликаної зміцнити позиції вітчизняних виробників і підвищити їхню конкурентоспроможність на зовнішніх ринках.

І, нарешті, переорієнтація експорту на продукцію з більшою доданою вартістю, що сприятиме зростанню доходів та підвищенню економічної стійкості аграрного сектору [1].

Розширення присутності української тваринницької продукції на світових ринках є одним із основних завдань Мінагрополітики. Реалізація цих заходів має на меті посилення конкурентоспроможності аграрного виробництва та забезпечення сталого розвитку галузі в умовах трансформацій і зовнішніх викликів.

Науковці О. Шпикуляк, М. Пугачов, О. Грищенко та К. Ксенофонтова у своїх дослідженнях акцентують увагу на особливостях економічного функціонування аграрних підприємств у реаліях воєнного часу, підкреслюючи їхню роль як стабілізуючого чинника національної економіки та основи для відновлення сільських територій [2].

Внутрішньогосподарське планування здійснюється на стратегічному, тактичному та оперативному рівнях. Стратегічне планування охоплює визначення ключових напрямів розвитку підприємства на середньострокову перспективу (3–5 років), прогнозування тенденцій ринку, обґрунтування спеціалізації, формування інвестиційної політики та удосконалення матеріально-технічної бази. Важливе місце у цій системі посідає стратегічне управління, спрямоване на досягнення стабільного та ефективного розвитку підприємства у довгостроковому вимірі.

У фермерському господарстві СФГ «С-Іванна» систематично здійснюється оцінювання виробничих, фінансових та організаційних ресурсів, що дозволяє комплексно визначати рівень ефективності господарської діяльності. Паралельно проводиться моніторинг стану аграрного ринку, динаміки цін, рівня конкуренції та впливу погодних умов на обсяги виробництва і прибутковість підприємства.

У цьому контексті особливого значення набуває аналіз внутрішніх і зовнішніх чинників розвитку сільськогосподарських підприємств, зокрема фермерського господарства СФГ «С-Іванна».

Стратегічне планування у господарстві реалізується шляхом формування річних виробничих програм, у яких узгоджуються посівні площі, наявні матеріальні ресурси, фінансові можливості, а також прогнозується кон’юнктура

ринку. Такі програми забезпечують збалансованість між виробничими потужностями, ринковим попитом та потенціалом розвитку.

Таблиця 1

SWOT-аналіз діяльності СФГ «С-Іванна»

Сильні сторони (Strengths)	**Слабкі сторони (Weaknesses)**
• Родючі ґрунти та сприятливі природно-кліматичні умови Хмельницької області.	• Обмежені фінансові ресурси для модернізації техніки.
• Досвідчений керівник і кваліфікований трудовий колектив.	• Часткова зношеність машинно-тракторного парку.
• Наявність власної сільськогосподарської техніки та складських приміщень.	• Недостатня автоматизація обліку й планування.
• Налагоджені зв'язки з переробними підприємствами та стабільні канали збуту.	• Висока залежність від погодних умов та сезонності.
• Раціональна структура посівів і використання сучасних агротехнологій.	• Обмежені можливості для розширення площ землекористування.
Можливості (Opportunities)	**Загрози (Threats)**
• Участь у державних і регіональних програмах підтримки фермерства.	• Коливання цін на сільськогосподарську продукцію.
• Впровадження сучасних технологій точного землеробства та цифрового моніторингу.	• Зростання вартості ПММ, насіння й добрив.
• Розвиток кооперації з іншими фермерськими господарствами.	• Конкуренція з боку великих агрохолдингів.
• Диверсифікація виробництва та освоєння нових ринків збуту.	• Нестабільність законодавчої бази та податкової політики.
• Можливість залучення грантового фінансування для інноваційних проєктів.	• Кліматичні зміни, що впливають на врожайність.

Оперативне планування спрямоване на щоденну координацію виробничих процесів: контроль за виконанням польових робіт, раціональний розподіл трудових ресурсів, ефективне використання техніки, моніторинг витрат та своєчасне реагування на зміну зовнішніх умов.

Оптимізація управління торговельною діяльністю можлива лише за умови вдосконалення всіх управлінських складових і врахування специфіки функціонування аграрного бізнесу. Такий підхід формується як інтегрована система управлінських дій, що охоплює процеси планування, організації, мотивації, контролю й аналітичної оцінки торговельної діяльності. Його метою є підвищення економічної результативності та конкурентоспроможності аграрних підприємств [3, с. 17].

Впровадження сучасних методів економічного планування та застосування SWOT-аналізу сприяє раціональному використанню ресурсного потенціалу підприємства, забезпечує більш обґрунтоване прийняття

управлінських рішень і підвищує точність прогнозування результатів виробничої діяльності.

Досвід господарства СФГ «С-Іванна» демонструє, що системний підхід до планування та управління дозволяє забезпечити сталий розвиток підприємства навіть в умовах економічної нестабільності. Поєднання стратегічного бачення з оперативним контролем сприяє підвищенню ефективності використання ресурсів і адаптації до змін ринкової ситуації.

Розроблення стратегій на основі SWOT-аналізу дає можливість виявити сильні та слабкі сторони підприємства, своєчасно реагувати на загрози та максимально використовувати потенційні можливості. Удосконалення системи планування, впровадження інноваційних технологій, розвиток виробництва продукції з доданою вартістю та зміцнення партнерських відносин формують основу для довгострокової конкурентоспроможності й сталого розвитку.

Список використаних джерел:

1. Проблеми та перспективи аграрної галузі в 2025 році: інтерв'ю Міністра аграрної політики та продовольства. URL: https://biz.ligazakon.net/interview/232400_problemi-ta-perspektivi-agrarno-galuz-v-2025-rots-ntervyu-mnstra-agrarno-poltiki-ta-prodovolstva

2. Шпикуляк О. Г., Пугачов М. І., Грищенко О. Ю., Ксенофонтова К. Ю. Економічні тенденції розвитку аграрного підприємництва в сучасних умовах: аспекти воєнного часу. Modern Economics. 2023. № 41(2023). С. 170-178.

3. Погріщук Б., Мельник В., Погріщук О., Трачук О. Оптимізація управління торгівельною діяльністю аграрного підприємництва України. Економічний аналіз. 2025. Том 35. № 2. С. 12-22. DOI: https://doi.org/10.35774/econa2025.02.012

Корженівська Наталія, доктор економічних наук, професор
Пономаренко Євгеній, аспірант
Заклад вищої освіти
«Подільський державний університет»
м. Кам'янець-Подільський, Україна

УДОСКОНАЛЕННЯ МЕХАНІЗМІВ ДЕРЖАВНОГО РЕГУЛЮВАННЯ РОЗВИТКУ ВІДНОВЛЮВАНОЇ ЕНЕРГЕТИКИ В УМОВАХ ГЛОБАЛІЗАЦІЇ ЕКОНОМІКИ

У сучасних реаліях глобалізованої економіки розвиток відновлюваної енергетики посідає ключове місце у формуванні енергетичної безпеки держав, забезпеченні екологічної рівноваги та підвищенні конкурентоспроможності національних господарських систем. Зростання вартості традиційних паливно-енергетичних ресурсів, посилення міжнародних екологічних вимог та активізація кліматичних загроз актуалізують потребу переходу до сталих і енергоефективних моделей виробництва та споживання енергії. Глобалізаційні процеси, своєю чергою, відкривають нові можливості для інтеграції в міжнародні енергетичні ринки, але одночасно створюють низку викликів, що зумовлює необхідність удосконалення державних механізмів регулювання у сфері відновлюваних джерел енергії.

Розвиток відновлюваної енергетики залежить не лише від внутрішніх чинників таких, як рівень природно-ресурсного потенціалу, науково-технічна база чи інвестиційна привабливість, а й від впливу зовнішніх глобальних процесів. Для України, яка активно інтегрується у світовий економічний простір, актуальним є узгодження національної енергетичної політики з міжнародними кліматичними ініціативами, зокрема щодо декарбонізації, енергоефективності та переходу до «зеленої» економіки. Отже, удосконалення механізмів державного регулювання розвитку ВДЕ в умовах глобалізації виступає важливою передумовою формування стійкої та конкурентоспроможної економічної системи.

Державне регулювання відновлюваної енергетики являє собою комплекс правових, економічних, фінансових і організаційних заходів, спрямованих на стимулювання виробництва та ефективного використання енергії з

відновлюваних джерел. Його основною метою є створення сприятливого інвестиційного клімату, підтримка інноваційного розвитку галузі, підвищення рівня енергетичної безпеки та виконання міжнародних екологічних зобов'язань держави.

В умовах глобалізації енергетична політика враховує складну взаємодію внутрішніх і зовнішніх детермінант. До внутрішніх факторів належать інституційна спроможність держави, науково-технологічний рівень розвитку, фінансова стабільність і структура енергетичного балансу. Серед зовнішніх чинників: світові тенденції розвитку енергоринку, міжнародна конкуренція, вимоги до зниження викидів вуглецю та динаміка транснаціональних інвестиційних потоків.

До ключових механізмів державного впливу на розвиток ВДЕ належать нормативно-правове забезпечення, система економічних і фінансових стимулів, механізми публічно-приватного партнерства, податкова політика, «зелені» аукціони, державна підтримка дослідницьких ініціатив і впровадження інноваційних технологій, підтримку пропозицій інвесторів. Результативність цих інструментів безпосередньо залежить від їх гнучкості, стабільності та відповідності сучасним глобальним викликам [1].

Глобалізація докорінно змінює архітектуру світового енергетичного ринку, формуючи нові підходи до виробництва, розподілу й споживання енергії. Вона сприяє розширенню транснаціональних інвестицій у сектор ВДЕ, активізує конкуренцію між виробниками технологічного обладнання, стимулює гармонізацію нормативних вимог та посилює роль міжнародного співробітництва.

Залучення до глобальних ланцюгів доданої вартості відкриває українським підприємствам доступ до міжнародних ринків капіталу, інвестицій і технологій. Проте глобалізація створює й певні ризики: зростає залежність від зовнішніх ринків, коливань світових цін і політичних рішень провідних держав. У таких умовах держава має активно впроваджувати адаптивні механізми, спрямовані на підвищення стійкості національного енергетичного сектору.

Подальше вдосконалення державного регулювання у сфері ВДЕ має відбуватися за кількома ключовими напрямами. Насамперед важливо гарантувати стабільність нормативно-правової бази, що забезпечить довіру

інвесторів і прогнозованість ринкових відносин. Важливо також розробити єдину довгострокову «зелену» стратегію, узгоджену з цілями сталого розвитку та міжнародними зобов'язаннями України.

Другий напрям включає оновлення фінансово- та організаційно-економічних механізмів стимулювання. Економічними інструментами такого механізму виступають податкові пільги, тарифні стимули, фінансування через програми і гранти [2]. Доцільно ширше застосовувати інструменти «зеленого» фінансування: облігації сталого розвитку, пільгове кредитування, податкові знижки, державні гарантії та компенсаційні фонди. У цьому процесі важливу роль можуть відіграти міжнародні фінансові інституції: ЄБРР, ЄІБ, Світовий банк, які мають успішний досвід фінансування енергетичних реформ.

Третій напрям передбачає розвиток системи публічно-приватного партнерства. Спільна діяльність держави та бізнесу дозволяє оптимально розподіляти ризики, залучати сучасні технології й підвищувати ефективність управління проєктами. Доцільно створювати регіональні енергетичні хаби, кластери та інноваційні технопарки, що стимулюватимуть розвиток місцевих ініціатив у сфері ВДЕ.

Четвертим напрямом є посилення інституційної спроможності органів управління. Необхідно забезпечити координацію між центральними та місцевими структурами, підвищити прозорість ухвалення рішень і запровадити цифрові системи контролю за виконанням енергетичних програм.

П'ятий напрям стосується адаптації до міжнародних норм та інтеграції у світові ринки енергії. Сучасна глобальна енергетика характеризується двома основними векторами: перехід на відновлювані джерела енергії та інтеграція інноваційних технологій. Тому важливо удосконалювати механізми співробітництва з міжнародними фінансовими організаціями МФО, ЄБРР, IFC, GEF та інші, які надають фінансову, технічну та консультаційну підтримку для реалізації проєктів у сфері ВДЕ. Основні напрями співпраці можливі через їх фінансування, технічну допомогу, розробку політики та нормативно-правової бази для прозорого ринку [3]. Україна повинна продовжити імплементацію положень Європейського зеленого курсу, долучитися до системи торгівлі вуглецевими квотами й забезпечити гармонізацію національних стандартів сталого розвитку з вимогами ЄС та ООН.

Отже, модернізація системи державного регулювання розвитку ВДЕ має базуватися на принципах відкритості, партнерства та гнучкості. Україна, поглиблюючи інтеграцію у світову економічну систему, повинна ефективно поєднувати міжнародний досвід з власними стратегічними пріоритетами. Такий підхід дозволить не лише зміцнити енергетичну незалежність держави, а й сформувати передумови для сталого економічного розвитку, у якому відновлювана енергетика стане важливою складовою майбутнього енергетичного балансу країни.

Список використаних джерел

1. Тресков А.В. Державна політика розвитку відновлюваної енергетики в Україні: механізм формування та проблеми реалізації. DOI 10.52363/2414-5866-2025-1-15.

2. Милославський В.В. Організаційно-економічні механізми впровадження відновлюваної енергетики в Україні. *Стала економіка.* 2024. DOI https://doi.org/10.5281/zenodo.13268480.

3. Кожина А.В. Механізми співробітництва України з міжнародними фінансовими організаціями в сфері відновлюваної енергетики. *Наукові перспективи.* № 2 (56) 2025. https://doi.org/10.52058/2708-7530-2025-2(56)-274-290.

КРЕВОНОСЮК Анастасія,
здобувач вищої освіти ОС «Магістр»
спеціальності 051 «Економіка»
Науковий керівник:
д-р. екон. н., професор ***Юлія ВОЛОЩУК***
Заклад вищої освіти «Подільський державний університет», Україна

ІННОВАЦІЇ ЯК ЧИННИКИ ТРАНСФОРМАЦІЇ АГРАРНОЇ ЗАЙНЯТОСТІ В РЕГІОНІ

Інновації в аграрному секторі не лише підвищують продуктивність і зменшують витрати, але й змінюють структуру трудових ресурсів і спричиняють перегляд моделей зайнятості на селі. Ця трансформація має особливе практичне значення для регіонів із високою питомою фермерського сектору, до яких належить Хмельницька область. Одночасно важливим є питання адаптації кадрової політики та системи підготовки кадрів до потреб цифрового агровиробництва.

Інноваційна активність визначається як процес впровадження нових технологій, організаційних рішень і продуктів, що змінюють продуктивність і структуру виробництва. У класичній інтерпретації Й. Шумпетера інновація – це не лише винахід, а «виведення на ринок технічної чи організаційної новації», а сам процес інноваційного розвитку супроводжується явищем «creative destruction», тобто одночасним створенням нових і руйнуванням старих виробничих форм і робочих місць. Ця концепція пояснює, чому інновації у короткостроковій перспективі можуть спричиняти трансформацію зайнятості, а в довгостроковій – сприяти зростанню продуктивності та створенню нових робочих місць [1].

Міжнародні дослідження підтверджують, що інновації у сільському господарстві, як технічні (точне землеробство, автоматизація), так і організаційні (нові логістичні моделі, платформи збуту), істотно впливають на продуктивність, стійкість і вимоги до робочої сили. OECD констатує, що інновації формують майбутнє фермерства, підвищують продуктивність, стійкість і здатність галузі адаптуватися до кліматичних викликів; при цьому політика та інституційне середовище значно впливають на дифузію інновацій. Подібні висновки містить і FAO у щорічних оглядах, які наголошують на ролі цифрових технологій та інновацій в трансформації агросистем [2].

У Хмельницькій області у 2023 році функціонувало близько 1119 фермерських господарств, 93 % з них мають у користуванні до 500 га землі, що свідчить про домінування малого й середнього фермерства в регіоні. Це впливає на моделі формування трудових ресурсів – фермерські господарства зазвичай мають обмежений постійний штат і використовують сезонну та найману працю залежно від обсягу робіт. Одночасно у регіоні фіксується значна кількість звернень до служб зайнятості щодо попиту працівників як на висококваліфікованих так і на робітничі професії. Значна потреба в робочій силі, значення і потреба у впровадженні інновації підсилюють дефіцит певних компетенцій, створюють нові можливості для зайнятості.

Стратегічна перспектива розвитку сільського господарства ґрунтується на посиленні інноваційної та експортно орієнтованої моделі ведення бізнесу. Ключовими цілями досліджуваного СФГ «С-Іванна» на найближчі роки є підвищення продуктивності агровиробництва, забезпечення стабільної рентабельності та розширення конкурентних переваг на внутрішньому й міжнародному ринках. Відповідно до регіональних трендів і глобальних тенденцій розвитку аграрного сектору, пріоритетними напрямами трансформації визначено диверсифікацію виробництва за рахунок нішевих культур, цифровізацію управління, оптимізацію логістичних ланцюгів, розвиток власних переробних потужностей та активне впровадження екологічно орієнтованих технологій.

Визначено, що технологічні інновації (автоматизація, GPS-управління технікою, системи точного внесення добрив) змінюють вимоги до кваліфікації. Організаційні інновації (нові форми кооперації, цифрові платформи збуту) змінюють структуру зайнятості, сприяючи появі ролей в логістиці, менеджменті ланцюгів постачання, дистанційному обслуговуванні. А інституційні й політичні механізми (державні програми підтримки інновацій, інвестиції в інфраструктуру) визначають темпи і широту впровадження, впливають на доступність знань і можливостей фінансування для фермерів і, як наслідок, на їхню здатність залучати та утримувати кваліфіковану працю.

Аналіз наявних досліджень та регіональних практик показує, що інвестиції в інновації підвищують продуктивність праці та скорочують питомі витрати на одиницю продукції, проте супроводжуються реструктуризацією зайнятості. У господарствах, що впровадили елементи точного землеробства та агромоніторингу, спостерігається скорочення рутинних сезонних операцій,

підвищення попиту на висококваліфікованих механізаторів і фахівців із цифрових технологій. На рівні регіону це проявляється у зростанні потреби в програмному та технічному обслуговуванні, логістиці, аналітиці, що створює передумови для створення нових робочих місць, проте вимагає постійного підвищення кваліфікації [2].

Проте, мають місце такі проблеми для трансформації трудових ресурсів в галузі, як: обмежений доступ малого фермерства до фінансування обмежує їхню здатність інвестувати в технології, що стримує структурні зміни в зайнятості; низький рівень цифрової грамотності серед частини сільського населення і нестача відповідних програм професійної перепідготовки сповільнюють впровадження інновацій; сезонний характер праці й демографічна старіння сільського населення ускладнюють формування постійного кваліфікованого кадрового ядра. Регіональні служби зайнятості фіксують високий попит на робітничі професії та одночасні труднощі з утриманням кадрів у сільській місцевості [3].

Отже, інновації в аграрному секторі є каталізатором підвищення продуктивності й якісної зміни структури зайнятості, але їх позитивний ефект реалізується лише за наявності супутніх заходів у сфері освіти, політики працевлаштування та доступу до фінансів. Для Хмельницької області, де домінує мале та середнє фермерство, стратегічною є політика, що поєднає підтримку технологічного оновлення з програмами з підвищення кваліфікації та розвитком місцевого сервісного сектору.

Список використаних джерел:

1. Schumpeter, J.A. (1950) The Process of Creative Destruction. In: Capitalism, Socialism and Democracy, 3rd Edition, Allen and Unwin, London. URL: https://www.scirp.org/reference/referencespapers?referenceid=2524897

2. Agricultural productivity and innovation. URL: https://www.oecd.org/en/topics/agricultural-productivity-and-innovation.html

3. Ситуація на ринку праці та діяльність Хмельницької обласної служби зайнятості у січні-лютому 2023 року. URL: https://khm.dcz.gov.ua/sites/khm/files/infofiles/sytuaciya_na_rynku_praci_ta_diyalnist_hocz_02.2023

КРИЖАНІВСЬКИЙ Володимир, здобувач вищої освіти третього рівня
спеціальності 051 «Економіка»
Науковий керівник: канд. екон. наук, доцент **Олег КУЧЕР**
Заклад вищої освіти «Подільський державний університет»
м. Кам'янець-Подільський, Україна

СОЦІАЛЬНА ВІДПОВІДАЛЬНІСТЬ АГРОХОЛДИНГУ VITAGRO ЯК СКЛАДОВА СТАЛОГО РОЗВИТКУ АГРАРНОГО БІЗНЕСУ

У сучасних умовах глобалізації та зростання соціально-екологічних викликів корпоративна соціальна відповідальність (КСВ) стає одним із ключових чинників сталого розвитку підприємств. Аграрний сектор, який є базовим для економіки України, має особливе значення у цьому контексті, адже поєднує економічну, соціальну та екологічну функції.
Одним із прикладів ефективної реалізації принципів соціально відповідального бізнесу в агропромисловій галузі є діяльність агрохолдингу VITAGRO — великої української компанії, що функціонує у сферах рослинництва, тваринництва, переробки, енергетики та логістики.

Згідно з підходом, визначеним у документах Європейської комісії (ЕС, 2011) [1, с. 6-7], корпоративна соціальна відповідальність — це «відповідальність підприємств за вплив їхньої діяльності на суспільство». КСВ охоплює економічний, соціальний та екологічний виміри, які мають забезпечувати баланс між прибутковістю, соціальною справедливістю та екологічною безпекою.

В аграрному секторі КСВ набуває особливої ролі, оскільки діяльність підприємств безпосередньо впливає на довкілля, місцеві громади та продовольчу безпеку країни.

VITAGRO реалізує численні соціальні програми, спрямовані на підтримку освіти, медицини, культури та спорту у регіонах своєї присутності. [2] Зокрема, у межах програми «Для громад» компанія укладає щорічні соціальні договори з місцевими громадами, фінансуючи ремонти шкіл, лікарень, облаштування дитячих майданчиків та розвиток соціальної інфраструктури. [3]

Також здійснюється адресна благодійна допомога під час надзвичайних ситуацій, у тому числі під час воєнних дій, що посилює стійкість регіонів та підвищує рівень довіри до бізнесу.

Важливим напрямом КСВ компанії є екологічна безпека. VITAGRO впроваджує енергозберігаючі технології, системи точного землеробства, технології раціонального використання води та добрив. [6]

Особливу увагу приділено розвитку альтернативної енергетики — підрозділ VITAGRO ENERGY створює сонячні електростанції та розвиває біометанове виробництво, що дозволяє зменшити викиди парникових газів і утилізувати біовідходи сільськогосподарського виробництва. Одним із ключових напрямів КСВ стає розвиток альтернативної енергетики, що сприяє зниженню вуглецевого сліду, підвищенню ефективності ресурсокористування та соціально-економічній стабільності громад. [5]

У структурі холдингу функціонує підрозділ VITAGRO ENERGY, який реалізує проєкти у сфері відновлюваної енергетики. Основні досягнення:

- побудовано 4 сонячні електростанції загальною потужністю 15,6 МВт у Хмельницькій області;
- створено біометановий завод потужністю до 3 млн м³/рік, який використовує відходи тваринництва та рослинництва;
- у 2025 р. здійснено першу експортну поставку біометану до Німеччини (≈ 68 000 м³)[5];
- планується встановлення когенераційного модуля (CHP) для заміщення до 2 300 МВт·год/рік електроенергії з мережі;
- компанія долучилась до вітроенергетичних проєктів та Української вітроенергетичної асоціації.

Реалізація цих ініціатив поєднує економічну доцільність із соціальною відповідальністю, оскільки забезпечує створення робочих місць, підтримку місцевої інфраструктури, енергетичну незалежність та зниження негативного впливу на довкілля.

Компанія виступає інвестором регіонального розвитку. Один із ключових проєктів — ABC Hub у Хмельницькій області, який передбачає створення агропереробного індустріального парку, понад 350 нових робочих місць і формування доданої вартості в межах регіону. [6]

Такі ініціативи зміцнюють економічний потенціал територій, де працює холдинг, знижуючи рівень трудової міграції та стимулюючи розвиток малого бізнесу.

VITAGRO декларує принципи відкритості, чесності та взаємоповаги у трудових відносинах. Компанія впроваджує програми навчання, підвищення кваліфікації та соціального забезпечення працівників. Важливими складовими корпоративної культури є турбота про безпеку праці, гідна оплата та можливості професійного розвитку.

Упровадження соціальної відповідальності в діяльність VITAGRO має стратегічне значення. По-перше, це сприяє зміцненню репутації компанії та підвищенню довіри серед партнерів і громад. По-друге, екологічні ініціативи забезпечують ресурсну ефективність та зменшення негативного впливу на довкілля. По-третє, інвестиції в людський капітал і місцеві громади формують довгострокову конкурентоспроможність підприємства.

У період воєнних викликів для України діяльність таких компаній, як VITAGRO, має додаткове значення — вона сприяє відновленню регіональної економіки, підтримці зайнятості та соціальній стабільності.

Соціальна відповідальність агрохолдингу VITAGRO є системним і багатовимірним процесом, що охоплює економічні, соціальні та екологічні аспекти діяльності компанії. Реалізовані програми демонструють, що корпоративна соціальна відповідальність не є лише інструментом іміджу, а — стратегічним ресурсом сталого розвитку.

Таким чином, досвід VITAGRO підтверджує, що сучасний аграрний бізнес може ефективно поєднувати прибутковість із турботою про людей, громади та природу, що відповідає принципам Цілей сталого розвитку ООН.

Список використаних джерел

1. European Commission (2011). *A renewed EU strategy 2011–14 for Corporate Social Responsibility.* Brussels: EC.
2. ВІТАГРО. (2024). *Корпоративна соціальна відповідальність.* [Офіційний сайт компанії] — https://vitagro.com.ua/page/korporativna-socialna-vidpovidalnist
3. ВІТАГРО. (2024). *Для громад.* https://vitagro.com.ua/page/dlia-gromad

4. Finway. (2024). *VITAGRO invests a billion UAH in agro-processing and land bank expansion.* https://finway.com.ua/en/vitagro-invests-billion-uah-the/

5. NV Business. (2024). *VITAGRO expands biomethane production in Ukraine.* https://english.nv.ua/business/vitagro-expands-biomethane-production-in-ukraine-50468595.html

6. Open4Business. (2024). *VITAGRO has invested over $50 mln in agro-processing and land bank expansion.* https://open4business.com.ua/en/vitagro-has-invested-over-50-mln-in-agro-processing-and-land-bank-expansion/

ЛАГОДИН Назар, здобувач третього (освітньо-наукового) рівня освітньо-наукової програми «Підприємництво, торгівля та біржова діяльність»
Науковий керівник
БЕЛЕЙ Світлана, кан. екон. наук, доцент,
доцент кафедри бізнесу та управління персоналом
Чернівецький національний університет імені Юрія Федьковича,
м. Чернівці, Україна

СОЦІАЛЬНЕ ПІДПРИЄМНИЦТВО ЯК ЧИННИК СТАЛОГО РОЗВИТКУ СІЛЬСЬКИХ ТЕРИТОРІЙ

Повномасштабна війна в Україні значно посилює соціально-економічну вразливість сільських територій, що проявляється у скороченні доступу до ринку праці, зростанні кількості вразливих груп (зокрема, внутрішньо переміщених осіб), порушенні логістичних зв'язків та руйнуванні критичної інфраструктури. В умовах посилення ризиків та втрат соціальне підприємництво набуває стратегічної значущості як механізм адресної підтримки громад та локальної економічної мобілізації [3]. Соціальні ініціативи на місцях одночасно вирішують гострі соціальні проблеми й створюють економічну цінність, що безпосередньо відповідає цілям сталого розвитку на рівні громад [4].

Положення щодо механізмів розвитку сільських територій підкреслюють необхідність інтеграції місцевих ініціатив у загальну стратегію. Науковці наголошують, що успішний розвиток залежить від внутрішніх ресурсів та інституційних умов. Зокрема, сільські території слід розглядати як «складну просторово-інституційну систему, у якій локальні підприємницькі ініціативи можуть стати каталізаторами змін, за умови створення відповідних інституційних та ресурсних передумов» [2]. Такий підхід обґрунтовує ключову роль соціальних підприємств, оскільки вони, поєднуючи економічну та соціальну мету, є ідеальним каталізатором змін у цій системі.

У воєнних умовах соціальні підприємства демонструють підвищену адаптивність: вони швидше формують локальні ланцюги постачання, надають послуги для ВПО та вразливих груп, оперативно відновлюють виробництво та критичну інфраструктуру. Лопатинський Ю.М та інші відзначають, що

впровадження ресурсоефективних практик (включно з циркулярними) у діяльність місцевих соціальних ініціатив підвищує їхню економічну стійкість та створює сильний мультиплікативний ефект для громад. Це дозволяє ефективно поєднати соціальну мету із забезпеченням економічної життєздатності підприємств [3].

Для максимізації позитивного впливу соціального підприємництва на сталий розвиток сільських територій необхідно запровадити такі стратегічні напрямки:

інституційна та фінансова підтримка: створення цільових програм грантової, кредитної та фіскальної підтримки, що є критичним елементом для розвитку вразливих територій [1];

циркулярні практики: заохочення повторного використання локальних ресурсів, переробки агровідходів та вторинної сировини в рамках соціальних бізнес-моделей [5];

навчання та підвищення спроможності: організація цільових тренінгів із бізнес-планування, бухгалтерії, маркетингу та менеджменту для ініціативних груп у громадах;

мережування та партнерства: формування локальних екосистем (держава — бізнес — НУО — громада) для обміну ресурсами, спільних закупівель та ринкової інтеграції продукції соціальних підприємств [3].

Соціальне підприємництво є критично важливим та ефективним інструментом забезпечення сталого розвитку сільських територій в умовах війни. Воно поєднує необхідну соціальну підтримку вразливих груп із відновленням економічної активності та введенням ресурсоефективних (циркулярних) практик. Для реалізації цього потенціалу необхідні цілеспрямована політика підтримки, доступні інструменти фінансування, розвиток інфраструктури переробки та спеціалізовані навчальні програми для місцевих ініціатив.

Таким чином, дослідження підтверджує, що для забезпечення економічної стійкості та соціальної інтеграції децентралізованих сільських громад, соціальне підприємництво має бути інституціоналізоване як пріоритетний напрямок державної політики відновлення. Поєднання інституційної підтримки та заохочення циркулярних бізнес-моделей створює системний мультиплікативний

ефект, трансформуючи громади із залежних реципієнтів допомоги на самодостатні просторово-інституційні системи, здатні самостійно формувати своє соціально-економічне середовище.

Список використаних джерел

1. Белей С. І. Розвиток сільських територій в умовах децентралізації. Ефективна економіка. 2021. № 1. С. 80–84. URL: https://www.economy.nayka.com.ua/pdf/1_2021/80.pdf

2. Belei S., Lopatynskyi Yu., Lahodyn N., Nezhyd Yu., Petrukha N. The Role of Uneven Agricultural Business Growth in Shaping the Socio-Economic Landscape of Rural Regions. AD ALTA: Journal of Interdisciplinary Research. 2024. 14(2, Special Issue XLV). P. 31–36. URL: https://www.magnanimitas.cz/ADALTA/140245/papers/G_31.pdf

3. Lopatynskyi Yu., Belei S., Kapelista I., Denysiuk L., Pavlyshyn M. The Effectiveness of the Management System in the Conditions of War and its Influence on the Development of Agribusiness. Review of Economics and Finance. 2023. Vol. 21. P. 932–940. DOI: https://doi.org/10.15587/1729-4061.2022.258652

4. Сабецька Т. В. Економічний зміст та історія розвитку соціального підприємництва. Економіка та суспільство. 2023. № 48. С. 481–485. DOI: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-48-44

5. Усата О. О. Соціальне підприємництво як інструмент циркулярних практик у забезпеченні сталого розвитку сільських територій. *Економіка та суспільство*. 2023. Вип. 45. URL: **https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/issue/view/45**

МАТВЄЄВ Владислав, здобувач вищої освіти
ОС «Магістр» спеціальності 051 Економіка
ЗАХОДИМ Марина, доктор економічних наук, доцент
Заклад вищої освіти «Подільський державний університет»
м. Кам'янець-Подільський, Україна

РИНОК МОЛОКА: ВИКЛИКИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ

Ринок молока є ключовою складовою аграрної економіки та володіє значним потенціалом зростання. Проте подальший напрям і темпи його розвитку визначаються низкою чинників: змінами у споживчій поведінці, рівнем доходів населення, попитом на органічну молочну продукцію, особливостями регулювання експорту й імпорту, кліматичними умовами для агровиробництва, науковими здобутками у сфері тваринництва та технологіями переробки молока, а також впливом міжнародних геополітичних та економічних процесів.

Воєнна агресія поглибила й без того нестабільну ситуацію на молочному ринку України. Упродовж років незалежності розвиток молочної галузі здебільшого характеризувався негативними тенденціями: скороченням поголів'я великої рогатої худоби, зокрема корів; поступовим падінням експорту; зменшенням обсягів виробництва молока та втратою позицій на внутрішньому ринку, незважаючи на державну підтримку. Тому нині, в умовах економічної та політичної нестабільності, коли ринок виконує не лише функцію обміну товарами, а й слугує критично важливою ланкою забезпечення продовольством, аналіз ситуації у молочному секторі набуває особливої актуальності. Регулярне й ґрунтовне дослідження його сучасного стану є необхідною умовою для запобігання потенційному продовольчому дисбалансу та забезпечення сталого розвитку країни.

Розвиток молочної галузі в Україні останніми роками викликає занепокоєння. Протягом попередніх 20 років обсяги виробництва молока поступово скорочувалися – у середньому приблизно на 3% щороку. Повномасштабне вторгнення стало серйозним ударом для молочної промисловості: війна позначилася на всіх етапах виробництва та переробки. Основні труднощі пов'язані зі скороченням поголів'я, зменшенням надоїв,

руйнуванням інфраструктури та перебоями в логістиці. Найбільших втрат зазнали прифронтові райони, де господарства були вимушені знищувати худобу через нестачу кормів і ветеринарних ресурсів.

Таким чином, тенденція скорочення поголів'я ВРХ в Україні має затяжний характер. І хоча повномасштабна війна значно загострила ситуацію, фермери, передусім, вказують на фінансові причини. Утримання корів стає дорожчим через зниження рентабельності молочного виробництва та зростання витрат на заготівлю кормів, дизельне пальне й електроенергію.

На стан молочної галузь також суттєво впливає падіння купівельної спроможності українців, що призводить до відмови або скорочення споживання дорожчої молочної продукції, зокрема масла та сирів. Додатковою проблемою для фермерів є зменшення площ пасовищ і сільськогосподарських угідь під посіви через їхнє забруднення мінами та залишками боєприпасів. Найбільш уразливими до цих чинників залишаються особисті селянські господарства, де поголів'я ВРХ зменшується найшвидше. Натомість великі підприємства демонструють більшу стійкість до викликів, спричинених воєнним часом.

Окрім спільних для всієї молочної галузі проблем, фахівці відзначають, що малі господарства мають значно нижчі показники продуктивності порівняно з великими промисловими підприємствами. Причиною цього є не лише обмежені фінансові можливості для модернізації, а й значно слабша генетика поголів'я.

За результатами дослідження швейцарсько-українського проєкту «Розвиток торгівлі з вищою доданою вартістю в органічному та молочному секторах України», найбільші надої демонструють ті регіони, де розташовані виробничі потужності великих аграрних компаній і переробників, таких як ІМК, «Терра Фуд», «Молочний альянс», «ВіммБілль-Данн», «Молокія» та інші. Ці підприємства мають ресурси для інвестицій у сучасні технології та високопродуктивні породи корів.

Натомість у регіонах, де домінують малі та дуже малі фермерські господарства, середня продуктивність худоби залишається критично низькою.

З огляду на складну та неоднозначну ситуацію в молочній галузі України, багато фермерів і переробників не вибудовують довгострокових стратегій розвитку. Для українського бізнесу додатковим викликом є можливий вступ

України до ЄС: він може як змінити «правила гри» на ринку, так і відкрити нові можливості для експорту та зростання.

За оцінками Спілки молочних підприємств України, поточні тенденції сприятимуть подальшій концентрації виробництва молока у великих і середніх компаніях, які вже мають ресурси та готовність інвестувати в розширення поголів'я й модернізацію потужностей. Натомість малі та сімейні фермерські господарства, без суттєвої державної чи міжнародної підтримки, і надалі вимушено відмовлятимуться від утримання великої рогатої худоби.

Отже, формування стратегії розвитку молочної галузі має охоплювати кілька ключових напрямів, які забезпечать її стабільне зростання. Насамперед варто зосередитися на модернізації виробництва та впровадженні інноваційних технологій – автоматизації процесів, використанні сучасного обладнання, що дозволить підвищити ефективність та зменшити собівартість продукції. Другим важливим аспектом є нарощування експортного потенціалу: вихід на нові міжнародні ринки, адаптація продукції до стандартів ЄС, проходження сертифікації та відповідність оновленим вимогам. Також доцільно розширювати асортимент, створюючи нові продукти — органічні, безлактозні чи функціональні, які відповідають сучасним споживчим тенденціям. Паралельно необхідно розвивати маркетингові інструменти, підвищувати впізнаваність брендів і просувати продукцію як в Україні, так і за її межами. Використання цифрових платформ, онлайн-продажів і активність у соціальних мережах допоможуть залучити нову аудиторію. Окрему увагу слід приділити посиленню державної підтримки через програми субсидій і грантів, що дозволить підприємствам модернізувати виробництво та зміцнити експортні позиції. У сукупності ці кроки сприятимуть молочній галузі подолати нинішні виклики й створити передумови для сталого розвитку в майбутній перспективі.

Список використаних джерел

1. Бовкун А.О. Сучасний стан та тенденції розвитку молочної галузі Україні. URL: http://ipdo.kiev.ua/index.php?option=com_content&view=article&id=259

2. Misiuk, M., & Zakhodym, M. (2023). Digitization as a tool for revitalizing the livestock industry. *Ekonomika APK*, 30(4), 10-24. doi: 10.32317/2221-1055.202304010

3. Бондаренко В., ЛІ Цзехао. Проблеми розвитку молочної галузі в економічному розвитку країни. URL: https://heraldes.khmnu.edu.ua/index.php/heraldes/article/view/1572/1606

4. Стахурська С.В. Дослідження ринку молочної продукції України. *Журнал стратегічних економічних досліджень*. 2023. № 2(13).

МИХАЙЛЕЦЬ Олександр, здобувач освіти ОС «Бакалавр»
спеціальності «Підприємництво, торгівля та біржова діяльність»
Науковий керівник:
канд. екон. наук, доцент **Алла ПЕЧЕНЮК**,
кафедра економіки, підприємництва, торгівлі та біржової діяльності
Заклад вищої освіти «Подільський державний університет»,
м. Кам'янець-Подільський, Україна

МИТНА ЕКСПЕРТИЗА ТОВАРІВ В ПІДПРИЄМНИЦЬКІЙ ДІЯЛЬНОСТІ

Митна експертиза є ключовим елементом зовнішньоекономічної діяльності підприємств, оскільки забезпечує законність, точність і прозорість переміщення товарів через митний кордон. Її основна мета — встановлення достовірних характеристик товарів, що мають значення для правильного визначення митної вартості, класифікації, країни походження та відповідності вимогам митного законодавства.

Для підприємницької діяльності митна експертиза має кілька важливих аспектів:

Правова безпека бізнесу: експертне підтвердження характеристик товарів допомагає уникнути помилок при декларуванні, що мінімізує ризики штрафів, затримок або конфіскації товару.

Фінансова точність: завдяки митній експертизі підприємство отримує обґрунтовані дані для правильного нарахування митних платежів і податків, що впливає на фінансову стабільність і планування витрат.

Захист від контрафакту та недобросовісної конкуренції: експертиза допомагає підтвердити автентичність товарів, їхній склад і походження, що особливо важливо для підприємств, які працюють із брендовою або технічно складною продукцією.

Підвищення довіри партнерів і споживачів: наявність документально підтверджених результатів експертизи засвідчує чесність та надійність компанії, формує позитивну репутацію на внутрішньому та міжнародному ринках.

*Підтримка стратегічних рішень: р*езультати митної експертизи можуть бути використані при оцінці ринкових ризиків, плануванні логістики, виборі постачальників або країн-експортерів [1].

Класифікація експертиз у митній справі

- *товарознавчі* – визначення якісних і кількісних характеристик товару.
- *фіто- та санітарні* – контроль за відповідністю товарів нормам здоров'я.
- *хімічні та технічні* – аналіз складу та властивостей товарів.
- *екологічні* – оцінка впливу товарів на довкілля.

Типові види експертиз, які проводяться на митниці, розглянемо на основі рис.1.

Рис. 1. Частка досліджуваних зразків товарів за типами експертиз [2]

Аналіз рисунка 1 засвідчує, що найбільша питома вага митних експертиз припадає на визначення характеристик та ідентифікацію товарів. 19% досліджень проводиться в рамках товарознавчих дій, 6% припадає на інженерно-технічну та криміналістичну і 5% експертиз проводиться з метою виявлення заборонених речовин.

Митна експертиза, попри її важливість у забезпеченні законності та прозорості зовнішньоекономічної діяльності, супроводжується низкою проблем, які створюють значні труднощі для суб'єктів підприємництва. Ці проблеми мають як нормативно-правовий, так і організаційно-практичний характер.

Чинне законодавство не завжди забезпечує чітке розмежування повноважень між митними органами та експертними установами. Відсутність єдиних методичних рекомендацій щодо проведення окремих видів експертиз призводить до різночитань у практиці.

Наслідок: неоднозначне трактування результатів експертизи, можливість оскарження її висновків і затримка митного оформлення.

Проведення митної експертизи часто займає надто багато часу через перевантаженість лабораторій, обмежену кількість акредитованих експертів і складність узгоджувальних процедур.

Наслідок: затримки в постачанні товарів, збільшення витрат на зберігання, штрафи за невчасне виконання контрактних зобов'язань.

Підприємці, особливо малі та середні, стикаються з фінансовими труднощами через високу ціну лабораторних досліджень і необхідність повторних експертиз у разі спірних результатів.

Наслідок: зростання собівартості імпорту/експорту, зниження конкурентоспроможності продукції.

Не всі митні лабораторії оснащені сучасним обладнанням або мають доступ до новітніх методів аналізу. Це знижує точність результатів, особливо для високотехнологічних товарів.

Наслідок: помилки у класифікації та визначенні митної вартості, що може призвести до фінансових втрат або судових спорів.

Інформація про проведені експертизи зберігається у різних відомчих системах і не завжди є доступною для підприємців або інших митниць. *Наслідок:* дублювання процедур, ускладнення перевірки достовірності даних, відсутність аналітичної прозорості.

У процесі проведення експертиз трапляються випадки суб'єктивного тлумачення результатів, конфлікту інтересів або недбалості. *Наслідок:* виникнення спорів між бізнесом і митними органами, необхідність повторних досліджень чи судових оскаржень.

Багато суб'єктів ЗЕД недостатньо обізнані з процедурами, правами та можливостями у сфері митної експертизи. *Наслідок:* помилки при підготовці документів, неповне використання можливостей для апеляції чи запобігання порушенням.

Отже, митна експертиза — це не лише технічна процедура, а інструмент забезпечення правової, економічної та репутаційної стійкості підприємства у міжнародній торгівлі. Вона сприяє ефективному управлінню ризиками, підвищує конкурентоспроможність бізнесу та сприяє розвитку легального підприємництва. Перспективи розвитку митної експертизи в Україні пов'язані з її цифровою трансформацією, гармонізацією з міжнародними стандартами, науково-технічним оновленням та підвищенням ролі експерта як незалежного фахівця, що забезпечує баланс між контролем і підтримкою бізнесу. У майбутньому митна експертиза стане ключовим інструментом економічної безпеки, якості товарів та інтеграції України у світовий торговельний простір.

Список використаних джерел:

1. Калусенко А. О. Митна експертиза, її види, ознаки. URL: https://repo.btu.kharkiv.ua/bitstreams/43ebc5a3-e67c-42f9-8216-0e7b22877d3a/download

2. Карпенко Г. Л. Організаційно-правовий механізм митних експертиз. Lex Portus. №6 (8). 2017.С.105-111.
URL: https://dspace.onua.edu.ua/bitstreams/83085b3d-fedf-4cd6-9f91-87731836f659/download

3. Авраменко Н. Л., Кульганік О. М. Роль митних експертиз у зовнішньоекономічній діяльності суб'єктів підприємництва. 2023. URL: https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/download/3144/3066/

МІРАКІН Василь, аспірант спеціальності 051 «Економіка»
Науковий керівник:
д-р екон. наук, професор **Дмитро ВАСИЛЬКІВСЬКИЙ**
Хмельницький національний університет
м. Хмельницький, Україна

ВПЛИВ ІНСТИТУЦІЙНИХ ТРАНСФОРМАЦІЙ НА ПРИНЦИПИ ТА ФОРМИ СІЛЬСЬКОГОСПОДАРСЬКОЇ КООПЕРАЦІЇ

Кооперація − це процес добровільного об'єднання зусиль і ресурсів суб'єктів, зацікавлених у досягненні певних соціально-економічних результатів, які можуть бути отримані або швидше досягнуті за допомогою групових дій, поєднання яких здійснюється за рахунок власних коштів [1]. Об'єктивною основою розвитку кооперативного руху в кожній країні є необхідність швидкого і адекватного реагування товаровиробників на мінливий попит. Успішна діяльність перших кооперативів у сільському господарстві, як показують дослідження, відображала об'єктивні потреби господарських інтересів, призвела до розвитку товарно-грошових відносин на селі, прогресу фермерських господарств, що входять до складу кооперативу. Характер, успішність і ступінь розвитку фермерських кооперативів в країні багато в чому визначалися загальною політичною ситуацією, характером існуючого режиму, ступенем демократичності або реакційного характеру урядів, що перебували при владі [2].

У сучасних умовах стимулом для розвитку кооперації в аграрному секторі економіки є наявність певних умов. Ці умови мають бути спрямовані на створення, розвиток та ефективне функціонування кооперативів. Вивчення теорії і практики кооперативного руху в країнах світу показує, що до найбільш значущих відносяться:

– стабільний рівень економічного розвитку країни, що визначає необхідність існування такої форми господарювання, як кооператив (в кооперативі ефективніше управляти, ніж поза ним);

– добровільність організації кооперативу з метою отримання економічної вигоди її членів (групові та колективні інтереси);

– поєднання трудового принципу та економічного принципу в кооперативному господарстві ініціативність, самостійність кооператорів у виборі та прийнятті господарських рішень;

– управління за рахунок власних ресурсів, відносна самостійність кооператорів у використанні ними результатів своєї діяльності (виробнича демократія кооперативу) [3].

Певний вплив на успіхи кооперативного руху в сільській місцевості надає також культурний рівень населення, перш за все, його грамотність, що визначає ступінь інтелектуального потенціалу безпосереднього виробника. На розвиток сільської кооперації впливають також особливості національного характеру особистості [4].

Крім наявності певних умов для розвитку кооперативного процесу в країні, успіх функціонування вже створених кооперативів залежить від їх дотримання певних принципів. Принципи кооперативної діяльності, як показують дослідження, слід розглядати як керівництво до використання соціальних і морально-етичних цінностей співробітництва на практиці. Досвід розвинених країн світу показує, що успішне функціонування кооперативів багато в чому обумовлено тим, що вони дотримуються певних принципів. Слово «принцип» в даному випадку буде відповідати його визначенню як переконання, погляду на речі. У кожній країні принципи співробітництва формуються з урахуванням особливостей країни, в тому числі історії та традицій кооперативного руху. Принципи можуть переглядатися при зміні факторів суспільного розвитку, але, в цілому, залишаються незмінними протягом тривалого періоду часу [5].

До традиційних, загальних принципів формування і функціонування кооперативного господарства зазвичай відносяться:

– добровільність вступу до кооперації та виходу з неї;

– матеріальний і соціальний інтерес членів кооперативу;

– самоврядування та господарська діяльність на повній самоокупній основі, тобто за рахунок власних ресурсів, самодостатності та самофінансування;

– використання пайових відносин в господарських цілях;

– синтез особистої та колективної власності в кооперативах;

– право вибору форми співпраці в залежності від конкретних умов та цілей.

Ці принципи, які відповідають принципам кооперації, сформульованим А.В. Чаяновим, визначають класичний тип кооперативу. У реальних умовах національних економік вони можуть трансформуватися, але традиційний і незаперечний принцип добровільного членства залишається [6].

Крім перерахованих вище основних принципів кооперації, господарська практика вимагає дотримання інших принципів, що впливають на ефективність діяльності кооперативів. До таких принципів належать: неприпустимість будь-якої дискримінації за соціальними, расовими, релігійними, політичними ознаками при вступі до кооперативу; навчання принципам співпраці своїх членів, співробітників; співробітництво з іншими формами співробітництва. Однак ці додаткові положення приймаються не всіма і не завжди залежать від об'єктивних умов організації та існування.

Результати дослідження показали, що сільськогосподарська кооперація відіграє вирішальну роль у зміцненні економічної стійкості сільськогосподарських виробників, особливо в умовах інституційних трансформацій агроекономіки. Основні принципи кооперації, такі як добровільність, економічна рівність, демократичне управління та розподіл ризиків і вигод, забезпечують ефективне функціонування кооперативних об'єднань і підвищують їхню конкурентоспроможність на ринку. Інституційні зміни, зокрема реформування прав власності, розвиток ринкової інфраструктури та впровадження нових фінансових інструментів, створюють умови для розвитку нових форм кооперації, які можуть сприяти сталому розвитку аграрного сектору та підвищенню добробуту сільського населення.

Список використаних джерел

1. Гаркуша В. Специфіка управління в умовах співробітництва. АПК: економіка, менеджмент. 2021. Вип. 6. С. 13-22.

2. Корягіна А.Д. Оцінка ефективності використання персоналу сільськогосподарських кооперативів. Вісник Житомирського національного агроекологічного університету. 2011. Вип. 1 (28). Т.2. С. 56-10.

3. Родіонова О. Інституціональні особливості та ефективність кооперативної форми господарювання. АПК: економіка, менеджмент. 2019. Вип. 7. С. 35-39.

4. Ушкаренко Ю.В. Економічна природа та соціальна місія сільськогосподарської кооперації: теоретичний аспект. Глобальні та національні проблеми економіки. 2016. Вип. 10. С. 529-534.

5. Югай А.М. Методичні аспекти визначення економічної, соціальної та екологічної ефективності використання земель сільськогосподарського призначення. Міжнародний сільськогосподарський журнал. 2022. Вип. 5. С. 55-62.

6. Gereffi G., Korzeniewicz M., Korzeniewicz R. Commodity chains and global capitalism. Praeger Publishers. 1994. P. 354.

НІСХОДОВСЬКА Олена, к.е.н., доцент
доцент кафедри економіки,
підприємництва, торгівлі та біржової діяльності
Заклад вищої освіти «Подільський держаний університет»
м. Кам'янець-Подільський, Україна

РЕГІОНАЛЬНИЙ РОЗВИТОК ЯК ФАКТОР ПІДВИЩЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ НАЦІОНАЛЬНОЇ ЕКОНОМІКИ В ЕПОХУ ГЛОБАЛІЗАЦІЇ

Одним із ключових викликів сучасної економічної науки є забезпечення конкурентоспроможності економіки на регіональному рівні. Саме регіони відіграють важливу роль у формуванні національної конкурентоспроможності, виступаючи самостійними учасниками ринку. Регіональний розвиток, що передбачає структурні та якісні зміни в економіці, має базуватися на врахуванні специфічних інтересів та ресурсних можливостей регіону.

В епоху глобалізації та зростання взаємозалежності національних економік питання підвищення конкурентоспроможності країни набуває особливого значення. Одним із ключових чинників зміцнення позицій держави у світовому економічному просторі є ефективний регіональний розвиток, який визначає рівень використання ресурсного потенціалу, інноваційної активності та соціально-економічної стабільності територій. Саме конкурентоспроможність національної економіки надає державі здатності забезпечувати сталий економічний ріст, підвищувати рівень життя населення та ефективно інтегруватися у світовий ринок. У цьому контексті регіони виступають активними учасниками конкурентних відносин, оскільки вони акумулюють виробничі ресурси, людський капітал, інноваційний потенціал та інституційну спроможність.

Регіональний розвиток передбачає якісні зміни в економічній, соціальній і просторовій структурі територій. Його ефективність безпосередньо впливає на динаміку макроекономічних показників, інвестиційну привабливість країни та рівень інтеграції у глобальні економічні процеси.

В процесі глобалізації, коли світ стає взаємопов'язаним, для регіонів створюються як можливості, так і виклики. З одного боку, відкривається доступ

до світових ринків, технологій, інвестицій і знань, а з іншого — посилюється конкуренція за ресурси та ринки збуту. В таких умовах регіони, здатні швидко адаптуватися до змін, використовувати інноваційні підходи й формувати унікальні конкурентні переваги, стають драйверами економічного зростання країни.

Особливу роль відіграє розвиток «SMART -спеціалізації» — концентрація на галузях, у яких регіон має найвищий потенціал конкурентоспроможності. Такий підхід відповідає сучасним тенденціям ЄС і сприяє інтеграції України до європейського економічного простору.

Основна мета такої політики полягає у концентрації зусиль та ресурсів на підтримці обмеженої кількості видів економічної діяльності регіонів для забезпечення їхньої конкурентоздатності на світових ринках. Для підтримки таких інноваційних процесів та налагодження партнерства між різними учасниками та країнами створено Європейську платформу SMART - спеціалізації (S3 Platform).

Смарт спеціалізація як концепція представляє собою процес, який полягає у виявленні унікальних характеристик і активів регіону, спрямована на впровадження нових методів управління шляхом співпраці між регіональними та національними органами влади, відповідальними за прийняття рішень щодо розробку та впровадження інноваційної політики, та відповідних зацікавлених сторін, які беруть участь у такому процесі (підприємці, університети, науково-дослідні установи, громадянське суспільство).

Що ж стосується особливостей реалізації концепції смарт спеціалізації в Україні, то вона сьогодні виступає одним із важливих напрямків виконання положень Угоди про асоціацію між Україною та ЄС. SMART-спеціалізація сприяє економічному інтегруванню до загального ринку ЄС, забезпечує ефективне включення до глобальних ланцюгів доданої вартості тощо. Застосування смарт спеціалізації, як інноваційного підходу визначається ключовим компонентом співпраці України і ЄС. Актуальність впровадження моделі SMART-спеціалізації для регіонів України також посилюється її спроможністю ефективно реалізовувати наявний регіональний потенціал (спочатку прикордонних регіонів, а у після воєнний період всіх) структурних, технологічних змін, здійснювати промислове модернізування на інноваційних

засадах. Значущість цього процесу для України зумовлена тим, що регіони активно залучені до глобальних і, насамперед, європейських торговельних зв'язків, які формуються в межах євроінтеграційного курсу держави. Вони функціонують у середовищі розвиненої конкуренції, широкого економічного співробітництва та постійних інноваційних перетворень.

Отже, реалізація SMART-спеціалізацій в Україні є важливим кроком на шляху до формування інноваційно орієнтованої економіки та підвищення її конкурентоспроможності. Такий підхід сприятиме інтеграції національних і регіональних економік до європейського економічного простору, забезпечить технологічну модернізацію промисловості та створить умови для сталого розвитку в умовах Індустрії 4.0.

Список використаних джерел

1. Возняк Г. В. Теоретико-методологічні аспекти формування моделі смарт-спеціалізації регіонів України. Регіональна економіка. No 2. 2021. С. 27–36

2. Дідович Ю., Тізеш П. Інноваційний потенціал розвитку регіональної економіки. Вісник Чернівецького торговельно-економічного інституту . Економічні науки. 2022. No 1. С. 61–69

3. Завербний А. С., Шаровський Я. О. Застосування інноваційних інструментів оптимізування бізнес-процесів підприємств в умовах євроінтегрування: виклики і перспективи. Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення та проблеми розвитку. No 2 (12). 2024. С. 48–56.

4. СМАРТ-спеціалізація в Україні: чому не так, як в Європі? URL: https://www.industry4ukraine.net/bez-kategoriyi-uk/smart-speczializacziya-v-ukrayini-chomu-ne-tak-yak-v-yevropi/

5. Смарт-спеціалізація регіонів України: методологія та прагматика реалізації: монографія; наук. ред. Сторонянська І. З. / ДУ «Інститут регіональних досліджень імені М. І. Долішнього НАН України». Львів, 2022. 424 с. (Серія «Проблеми регіонального розвитку»)

6. Основні поняття смарт-спеціалізації. URL: https://rdasa.vn.ua/smart-spetsializatsiia/osnovni-poniattia-smart-spetsializatsii

ПЛАВУЦЬКИЙ Ігор, здобувач вищої освіти
ОС «Магістр» спеціальності 051 Економіка
ЗАХОДИМ Марина, доктор економічних наук, доцент
Заклад вищої освіти «Подільський державний університет»
м. Кам'янець-Подільський, Україна

ПІДХОДИ ЩОДО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ АГРАРНИХ ПІДПРИЄМСТВ

Проблема зміцнення конкурентоспроможності аграрних підприємств в Україні набула особливої важливості в умовах воєнного стану, адже вона має прямий вплив на забезпечення продовольчої безпеки держави. Останні події в Україні показали, наскільки важливу роль відіграє продовольча безпека для збереження національної незалежності та стабільності держави. Руйнування інфраструктури, загроза втрати або пошкодження ключових виробничих ресурсів, а також порушення логістичних ланцюгів створюють серйозні труднощі для аграрної галузі. У таких умовах конкурентоспроможність підприємств агропромислового комплексу набуває вирішального значення, оскільки саме вона здатна посилити економіку, зменшити залежність від імпорту продуктів харчування та гарантувати стабільне забезпечення населення продовольством.

Конкурентоспроможність підприємства сьогодні визначається його вмінням швидко реагувати на нові обставини, раціонально застосовувати інноваційні технології та наявні ресурси, а також успішно конкурувати як на внутрішньому, так і на світовому ринках. Саме ці чинники забезпечують підприємствам не лише економічну стабільність, а й важливу соціальну функцію – підтримку продовольчого суверенітету України.

У сучасних економічних умовах конкурентоспроможність підприємства формується завдяки поєднанню ключових чинників – якості продукції, раціональному використанню ресурсів, інноваційності, високому рівню сервісу та здатності оперативно реагувати на зміни зовнішнього середовища. Кожен із цих елементів відіграє важливу роль у створенні конкурентних переваг, що дозволяють компанії утримувати сильні позиції на ринку.

Одним із головних компонентів є якість продукції, яка має відповідати ринковим стандартам і очікуванням споживачів. Саме високий рівень якості

виступає ключовим фактором формування попиту, адже задовольняє потреби клієнтів, зміцнює ділову репутацію підприємства та позитивно впливає на його імідж на ринку.

Поєднання перелічених складових формує цілісну конкурентну позицію підприємства, що дає змогу ефективно реагувати на динамічні ринкові зміни та успішно протистояти іншим учасникам ринку. Завдяки збалансованому розвитку всіх елементів компанія може забезпечувати тривале зростання, зміцнювати свої ринкові позиції та досягати стратегічних цілей.

Конкурентоспроможність підприємства формується під впливом як внутрішніх, так і зовнішніх чинників. Вони можуть різнитися залежно від специфіки діяльності та регіональних особливостей, однак ключові фактори залишаються спільними для більшості підприємств.

На нашу думку, вивчення сучасних напрямів підвищення конкурентоспроможності українських підприємств є важливою складовою стратегічного управління, особливо в умовах викликів, пов'язаних із воєнними подіями, економічною нестабільністю та глобальними трансформаціями. Компанії, які прагнуть зберегти стійкість і досягнути успіху, мають зосередитися на низці стратегій, що сприятимуть зміцненню їх конкурентних позицій.

Одним із основних напрямів є розвиток інноваційності. Інновації виступають ключовим драйвером підвищення конкурентоспроможності. За даними Державної служби статистики України, у 2023 році 15,3% підприємств упровадили інноваційні рішення, що на 4% більше порівняно з попереднім роком. Інноваційний підхід охоплює створення нових продуктів, удосконалення виробничих процесів та використання цифрових технологій. Підприємства повинні постійно оновлювати свою продукцію, орієнтуючись на сучасні тенденції та побажання споживачів — це може стосуватися нових смаків, дизайну упаковки чи функціональних характеристик товарів. Удосконалення виробництва за рахунок автоматизації та інших технологічних нововведень дозволяє підвищити ефективність, зменшити витрати та покращити якість продукції. Крім того, цифровізація відіграє все важливішу роль: застосування аналітики даних, штучного інтелекту та інтернету речей значно оптимізує управління ресурсами та покращує комунікацію з клієнтами [26].

Орієнтація на споживача є ще одним фундаментальним напрямом підвищення конкурентоспроможності в Україні. Сучасні компанії повинні

глибоко розуміти потреби та очікування своїх клієнтів. За результатами досліджень GfK Ukraine, близько 70% українських споживачів називають якість обслуговування визначальним чинником при виборі постачальника. Основні складові споживацької орієнтації — сегментація ринку, персоналізація пропозицій та високий рівень сервісу. Сегментація дає змогу ретельно вивчити різні групи споживачів і адаптувати товарні пропозиції під їхні особливості. Персоналізовані пропозиції та індивідуалізовані маркетингові кампанії стають важливою конкурентною перевагою в сучасних умовах. Забезпечення високого рівня обслуговування та інвестиції в професійний розвиток персоналу сприяють зміцненню лояльності клієнтів і стимулюють повторні покупки [24].

Адаптивність стає одним із ключових чинників виживання підприємств у період стрімких змін. За результатами опитування Асоціації підприємств України, 78% компаній зазначають, що здатність оперативно реагувати на ринкові трансформації є одним із головних пріоритетів їхньої стратегії [15]. Основними складовими адаптації є гнучкість бізнес-моделей, упровадження систем раннього виявлення загроз та ефективне управління ризиками.

Гнучкість бізнес-моделей означає готовність підприємств коригувати свої підходи, зокрема переходити на нові канали збуту або впроваджувати альтернативні формати роботи. Це має важливе значення, адже гнучкі моделі дають змогу швидше реагувати на зміну потреб ринку та своєчасно відповідати на еволюцію споживчих запитів.

Також важливу роль у забезпеченні конкурентоспроможності аграрних підприємств відіграє державна підтримка, основними напрямами якої є: 1) фінансова підтримка аграрних підприємств, яка охоплює дотації та субсидії, спрямовані на виробництво окремих видів продукції. Крім того, агровиробникам надаються пільгові кредити через державні банки, зокрема за програмою «Доступні кредити 5-7-9%», яка дозволяє малим і середнім підприємствам отримувати фінансування на вигідних умовах; 2) технологічна підтримка, що реалізується через інвестиції в інновації та наукові дослідження, тобто держава сприяє розвитку аграрних технологій, фінансуючи наукові розробки й активізуючи співпрацю з університетами та науковими установами для створення нових рішень, що забезпечують підвищення врожайності; 3) інфраструктурна підтримка, що включає державні інвестиції в модернізацію транспортної інфраструктури, що полегшує доставку продукції до пунктів збуту.

Розвиток оптових ринків, складів і переробних підприємств сприяє скороченню втрат під час зберігання й транспортування продукції; 4) соціальна підтримка аграрного сектору відіграє значну роль. Держава розробляє програми фінансової та консультаційної допомоги малим виробникам, а також соціальні ініціативи, спрямовані на підтримку сільського населення, сприяють зайнятості та підвищенню рівня життя в сільській місцевості; 5) екологічні ініціативи держави також мають важливе значення. Заохочення аграріїв до впроваджувати екологічно орієнтовані технології, що сприяють охороні довкілля, а саме підтримка органічного землеробства та програми з відновлення ґрунтів.

Отже, сучасним аграрним підприємствам необхідно зосереджуватися на зміцненні власної конкурентоспроможності, адже це є визначальним чинником не тільки економічного поступу, а й забезпечення продовольчого суверенітету держави. В умовах сучасної кризи агропромисловий сектор має всі передумови стати фундаментом економічного відновлення та важливим драйвером упровадження нових стандартів продовольчої безпеки. Це, у свою чергу, сприятиме загальному розвитку держави та дозволить Україні посилити свої позиції на світовій арені як надійному постачальнику харчової продукції.

Не менш значущим є те, що інтеграція українських агровиробників у глобальні ланцюги постачання дасть можливість не лише підвищити їхню конкурентоспроможність, а й зміцнити стабільність світових продовольчих ринків, що має особливе значення в умовах сучасних глобальних ризиків та викликів.

Список використаних джерел

1. Horizon Europe. "Програма Horizon Europe: Дослідження та інновації для агросектора". URL: https://ec.europa.eu/programmes/horizon2020/

2. GfK Ukraine. "Дослідження споживчої поведінки в Україні". [Електронний ресурс]. URL: https://www.gfk.com/ua/insights/ukrainian-consumer-behavior-report

3. Асоціація підприємств України. "Темпи зростання бізнесу в Україні різко уповільнились, — опитування". УНІАН. [Електронний ресурс]. URL: https://www.unian.ua/economics/tempi-zrostannyabiznesu-v-ukrajini-rizko-upovilnisya-opituvannya-noviniukrajini-12202006.html

САУЛЯК Олександр, аспірант
Науковий керівник:
д. е. н., професор **Анатолій ДІБРОВА**
Національний університет біоресурсів і природокористування України
м. Київ, Україна

ВПЛИВ ВАЛЮТНИХ КОЛИВАНЬ НА ПРИБУТКОВІСТЬ ЗОВНІШНЬОЕКОНОМІЧНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ АГРАРНИХ ПІДПРИЄМСТВ

Валютні коливання є одним із ключових факторів, що формують результати зовнішньоекономічної діяльності аграрних підприємств України. У 2020–2024 рр. аграрний сектор забезпечував від 41% до 53% усього експорту країни, а частка валютної виручки у доходах окремих підприємств сягала 70–90%. За таких умов зміна валютного курсу безпосередньо впливає на рівень прибутковості, конкурентоспроможність аграрної продукції, планування витрат та стабільність фінансових потоків. Воєнні ризики, порушення логістичних ланцюгів, волатильність платіжного балансу та нестабільність світових цін посилюють значущість валютного фактора у фінансовій стійкості сільськогосподарських виробників.

У наукових дослідженнях І. Свиноуса підкреслюється, що валютний курс визначає ефективність експортної діяльності через два механізми: формування гривневого еквіваленту валютної виручки та вплив на собівартість виробництва, значна частина якої залежить від імпортних ресурсів [1]. Статистичні дані свідчать, що у структурі собівартості зернових у 2023 р. частка імпортної складової становила від 28% до 43%, а у тваринницьких підприємствах - до 55%. Саме тому позитивний ефект девальвації для експортерів зберігається лише за низької імпортозалежності та сприятливої світової кон’юнктури.

Девальвація гривні традиційно вважається сприятливою для експортерів, оскільки підвищує гривневу виручку та покращує цінову конкурентоспроможність продукції на світових ринках. Після корекції офіційного курсу НБУ у липні 2022 р. до 36,57 грн/дол. гривнева виручка аграрних експортерів зросла на 24–27%, що частково компенсувало високі

логістичні витрати. Разом з тим девальвація супроводжується зростанням вартості імпортних добрив (на 70–120% у 2022–2023 рр.), пального (на 80–95% у пікові періоди), техніки (на 30–40%) та логістичних послуг. Також вона підсилює боргове навантаження: у 2023–2024 рр. частка валютних кредитів аграріїв становила 42–48%, а девальвація 2022 р. збільшила вартість їх обслуговування на 22–25%.

Ревальвація гривні має протилежний ефект: вона зменшує гривневий еквівалент доходів експортерів і звужує маржу. У першій половині 2024 р. зміцнення гривні до 39,2 грн/дол. знизило гривневу виручку експортерів на 6–8%. Хоча ревальвація частково здешевлює імпортні ресурси (наприклад, у 2024 р. ціна аміачної селітри знизилася на 12–14%), цього зазвичай недостатньо для компенсації втрат від зменшення валютних надходжень.

Міжнародний дослідник аграрних ринків К. Свіннен наголошує, що у країнах із нестабільними валютами аграрний експорт є надзвичайно чутливим до курсових коливань [2]. На його думку, у періоди різкої девальвації може спостерігатися короткострокове зростання експорту, проте імпортозалежність технологічних ресурсів швидко нівелює цю вигоду, підсилюючи фінансові ризики у середньостроковій перспективі. Такі висновки цілком узгоджуються з українською ситуацією. У 2022–2023 рр. логістична складова у собівартості експорту зросла у 2,5–4 рази: вартість транспортування зерна до портів ЄС підвищилася з 35–45 дол./т до 100–160 дол./т, а частка витрат у євро зросла з 18% до 42%. Це посилило залежність експортної маржі від динаміки курсу євро, а не лише долара США.

У воєнних умовах валютні ризики значно посилилися через нерівномірність експортних потоків, волатильність фрахту, зростання витрат на перевезення, ускладнення контрактних умов та необхідність оперативно адаптуватися до змін торговельної інфраструктури. У 2023 р. рентабельність експорту кукурудзи коливалася від –4% до +12% залежно лише від зміни курсу, логістичних ставок та якості партій, що свідчить про високу чутливість фінансового результату до валютних коливань.

Валютні коливання мають комплексний і багатовекторний вплив на прибутковість аграрних підприємств, охоплюючи доходи, витрати, боргові зобов’язання, логістику та конкурентні позиції на зовнішніх ринках. Зміна курсу

національної валюти позначається не лише на кінцевому фінансовому результаті, а й на структурі грошових потоків, можливостях інвестування, рівні кредитоспроможності та гнучкості підприємства в умовах глобальної нестабільності. Девальвація може тимчасово підвищувати експортну маржу, проте водночас посилює інфляційний тиск на витрати. Ревальвація, у свою чергу, здешевлює імпортні ресурси, але зменшує валютну виручку, що одразу відчутно звужує фінансовий простір для підприємств із високою залежністю від експорту.

Для підвищення стійкості зовнішньоекономічної діяльності аграрні підприємства мають формувати комплексну систему управління валютними ризиками, що базується на поєднанні фінансових, організаційних та стратегічних інструментів. Одним із ключових напрямів є посилення валютної диверсифікації - використання декількох валют для укладання контрактів, формування виручки та здійснення частини витрат. Це дозволяє зменшити вразливість підприємств до різких коливань окремого валютного курсу й забезпечити більш збалансовану структуру грошових потоків.

Важливим елементом є фіксація частини валютної виручки, що дає змогу підприємствам уникнути невизначеності щодо майбутнього курсу та точніше прогнозувати фінансові результати. Фіксація може здійснюватися як через контракти з форвардною складовою, так і шляхом узгодження довгострокових умов із торговельними партнерами, що передбачають визначені цінові рамки або валютні коридори.

Застосування елементів хеджування - ще один важливий напрям. Хоча український ринок деривативів перебуває у стадії розвитку, підприємства мають можливість використовувати доступні фінансові інструменти, такі як форвардні угоди, ф’ючерсні контракти або валютні опціони через міжнародних трейдерів і фінансові установи. Досвід багатьох європейських країн свідчить, що навіть часткове хеджування 30–40% валютної виручки істотно знижує ризики втрати прибутковості у періоди високої волатильності.

Не менш важливим є стратегічне зменшення імпортозалежності виробництва. Українські аграрні підприємства значною мірою покладаються на імпортні добрива, засоби захисту рослин, техніку, паливо та комплектуючі, що робить їх особливо вразливими до валютних шоків. Розвиток локальних виробничих потужностей, перехід на альтернативні ресурси, пошук внутрішніх

постачальників та підтримка кооперативних форм постачання можуть істотно зменшити тиск валютної динаміки на собівартість. Паралельно необхідно формувати довгострокові партнерства з постачальниками, які готові укладати контракти з частковою фіксацією цін або змішаними умовами валютних розрахунків.

Таким чином, адаптація аграрних підприємств до валютних коливань повинна ґрунтуватися на розбудові інтегрованої системи валютної безпеки, яка передбачає моніторинг ринку, прогнозування курсових тенденцій, оптимізацію валютної структури доходів і витрат та впровадження сучасних фінансових інструментів ризик-менеджменту. Лише комплексний підхід дозволить мінімізувати негативні наслідки валютної волатильності та забезпечити стійке функціонування аграрного бізнесу в умовах глобальних економічних і геополітичних викликів.

Список використаних джерел.

1. Свиноус, Паска, І. М., І. В., Артімонова, І. В., Бартків, Л. Г., О.В. Тимошенко. Експорт аграрної продукції з високою доданою вартістю: можливості та ризики для українських виробників. Агросвіт. 2025. № 16. С. 40–48.

2. Swinnen, J. F. M., Squicciarini, P. Mixed Messages on Prices and Food Security. In: The Economics of Food Price Volatility. Chicago: The University of Chicago Press, 2012, pp. 17–46.

ФЕДОРЧУК Наталія, канд. екон. наук, доцент
доцент кафедри економіки, підприємництва,
торгівлі та біржової діяльності
Заклад вищої освіти «Подільський державний університет»,
м. Кам'янець-Подільський, Україна

ПРОГНОЗИ ПІСЛЯВОЄННОГО РОЗВИТКУ МАКРОЕКОНОМІКИ УКРАЇНИ

У 2022 році збройний конфлікт серйозно вплинув на загальноекономічне становище в Україні, що спричинило істотне зниження ключових індикаторів (ВВП, інфляції, обмінного курсу гривні). Проте, результативні заходи уряду сприяли стабілізації основних показників на прийнятному рівні для економіки з урахуванням умов воєнного стану.

На даний момент загальноекономічна ситуація в Україні в значній мірі визначається ходом бойових дій, а також надійністю фінансової допомоги країн-партнерів. Обидва ці аспекти є визначальними для формування майбутніх прогнозів, оскільки передбачається, що після закінчення конфлікту економіка почне своє відродження за сприяння західних держав.

Українські та зарубіжні експерти прогнозують три основні варіанти відновлення економічної системи держави [1]:

1. Оптимістичний.

✓ передбачає швидке закінчення війни або суттєве покращення ситуації на фронті;

✓ відкриття можливості експорту металургійної продукції через порти, що надасть додаткову фінансову підтримку економіці України;

✓ відсутність чи помітне зниження кількості ракетних атак на енергетичну інфраструктуру, завдяки чому відбудеться налагодження стабільного функціонування підприємств та відновлення показників виробництва;

✓ пільги для експорту української продукції (відкриття нових ринків збуту) допоможуть налагодити партнерські відносини із союзниками, що забезпечить вигоду не лише у воєнний час, але й у відновлювальний період;

✓ повернення українців з-за кордону спричинить суттєве підвищення попиту на різні види продукції та нарощування обсягів виробництва українськими компаніями з метою покрити ринкові потреби.

2. Базовий.

✓ окреслює збереження позитивної динаміки на фронті (поступове визволення української території);

✓ ракетні обстріли з мінімальними пошкодженнями інфраструктури, що буде результатом посилення обороноздатності України;

✓ збалансована та послідовна економічна політика за заявленої підтримки союзників.

3. Песимістичний.

✓ завбачує ускладнення ситуації на фронті, можливі атаки з території Білорусі спровокують нові руйнування та підрив економіки;

✓ складнощі з реструктуризацією зовнішніх запозичень;

✓ ракетні обстріли можуть завдати серйозної шкоди енергетичній інфраструктурі, що безпосередньо вплине на економічну ситуацію та міграцію загалом.

Згідно з цими оцінками, очікується, що інфляція поступово зменшуватиметься, і лише за несприятливого розвитку подій може дещо зрости. Щодо валового внутрішнього продукту (ВВП), то тут ситуація менш визначена. Прогнозувати його зміни складніше через те, що він більше залежить від темпів відновлення економіки, особливо на звільнених територіях.

Різні методи прогнозування подальшого розвитку ВВП в Україні показують, що у 2025 році можливе невелике збільшення, яке прискориться наступного року. Однак ці прогнози слід розглядати як попередні, оскільки їх втілення в життя значною мірою залежить від багатьох факторів, включно з військовими, політичними та дипломатичними аспектами.

Список використаних джерел

1. Макроекономіка України: оцінка тенденцій та прогнози на найближчі роки. Режим доступу: https://www.impulse-consulting.com.ua/makroekonomika-ukrayiny-otsinka-tendentsiy-ta-prohnozy-na-nayblyzhchi-roky (Дата звернення 31.10.2025).

ХАРЧЕНКО Олександр
аспірант спеціальності 051 «Економіка»,
Науковий керівник:
Наталія КОРЖЕНІВСЬКА,
доктор екон. наук, професор кафедри економіки,
підприємництва, торгівлі та біржової діяльності
Заклад вищої освіти «Подільський державний університет»,
м. Кам'янець-Подільський, Україна

ЕКОНОМІЧНА СТІЙКІСТЬ ПІДПРИЄМСТВ АГРОСЕКТОРА В УМОВАХ ГЛОБАЛЬНИХ ВИКЛИКІВ

Військова навала на незалежну Україну з боку російської армії та інші геополітичні впливи, на кшталт вірусної пандемії та глобальних економічних криз, що постійно виникають в сучасному світі, не тільки суттєво впливають на економіку всіх держав світу та на всі сторони життя громадян і, безумовно, на ефективність функціонування підприємств. Всі ці глобальні виклики створюють обмежуючи та руйнівні фактори для окремих міст, регіонів та цілих держав. Постійний режим небезпеки та реальні загрози життю людей і майну підприємств створюють такі умови життєдіяльності, коли забезпечення глобальної безпеки є нагальною потребою та запорукою подальшого існування для окремої держави, в даному випадку, це загроза нашій державі. В реаліях постійної небезпеки всі ланки національної економіки намагаються виконувати свої функції та сприяти утримуванню економічних відносин на внутрішньому та зовнішньому ринку продукції та послуг. Збільшення рівня існуючих перешкод та виникнення нових викликів ускладнюють повноцінне функціонування майже всіх галузей економіки, а особливо підприємств агропромисловості, через їх високу вразливість до зовнішнього впливу. Особливу значимість набувають стратегії та практичні заходи із формування стійкості, а інакше, резильєнтності, тобто здатності до відновлення на рівень докризового стану і навіть, можливо, з певними елементами сталості та часткового розвитку виробничої діяльності підприємств. Тому, наукові дослідження із розробки шляхів підвищення ступеню резильєнтності підприємств, а особливо підприємств агропромислового комплексу (АПК), як найбільш вразливі для зовнішнього впливу під час дії воєнного стану та інших глобальних викликів, є вельми актуальними для економіки України.

В зарубіжному дослідженні, яке проведено FAO (Продовольча та сільськогосподарська організація ООН), у звіті «Impact of the war on agricultural enterprises» (https://openknowledge.fao.org/server/api/core/bitstreams/8c2a59a8-50b3-4e6b9605-e005a4f28c1c/content - дата звернення 29.10.2025) аналізуються непрямі наслідки війни щодо впливу на аграрні підприємства через агропродовольчий ланцюг доданої вартості, що дозволяє розробляти також стратегії політичного втручання для вирішення певних проблем.

Вітчизняними авторами розглядалися в наукових публікаціях окремі аспекти діяльності підприємств різних галузей економіки, в тому числі агросектора [1-6], систематизуючи негативні фактори або зосереджуючись на певних факторах впливу на економічні показники діяльності агропромислових підприємств [4-6].

Аналіз наукових публікацій, проведений автором, свідчить про те, що економічна стійкість, а інакше кажучи, резильєнтність підприємств АПК в умовах воєнного стану є багатофакторним поняттям, яке охоплює фінансову стабільність, інноваційний розвиток, стратегічне управління та адаптацію до зовнішніх глобальних викликів. При цьому вітчизняні дослідники більше зосереджуються на внутрішніх механізмах забезпечення стійкості, тоді як зарубіжні автори надають переваги оцінюванню досвіду та методології, які можуть бути адаптовані до української дійсності.

Таку, автори статті [1, с.74-82] розглядають національну стійкість (резильєнтність) нашої країни в комплексі, з урахуванням гібридних загроз, тобто загроз, що об'єднуються за впливом та додаються одна до одної з перебігом часу. Це робить існуючи загрози досить вагомими та впливовими на економіку держави та економічну стійкість окремих підприємств. В роботі [2, с.30-41] розглядається резильєнтність економіки України в цілому та окремі складові резильєнтності підприємств. Автором статті [3, с.30-39] надається трактування основних понять за напрямком резильєнтності та аналізуються її особливості в умовах нашої держави.

Автором також виконувалися дослідження за напрямком резильєнтності підприємств АПК, в тому числі під час дії воєнного стану в державі, та отримані певні напрацювання методологічного і практичного характеру. Так, автором у своїх наукових працях [4-6] досліджуються різні аспекти формування та

розвитку резильєнтності вітчизняних підприємств. А саме, в роботі [4, с.129-132] висвітлено економічні аспекти резильєнтності підприємств АПК, зокрема вплив фінансової стабільності, доступу до кредитних ресурсів та інституційної підтримки на їх здатність протистояти викликам. В своїй роботі [5, с.101-104] автором розглядаються певні складові резильєнтності підприємств та пропонуються практичні рекомендації з підвищення ступеню резильєнтності в залежності від спеціалізації.

Особливу увагу автором приділяється методичним засадам створення економічної резильєнтності, наприклад, в статті [6, с.191-199], автором обґрунтовано систему внутрішніх резервів, здатних забезпечити стійке функціонування підприємств АПК у довгостроковій перспективі.

Автори наукових публікацій також звертають увагу на вплив геополітичних факторів та необхідність інтеграції ризик-орієнтованого управління в структуру підприємства, що ще раз підкреслює багатофакторність та комплексність при вирішенні поставлених завдань із підвищення ступеню резильєнтності підприємств агропромислового комплексу.

Таким чином, резильєнтність підприємств АПК потребує врахування не тільки чинних, а й прогнозованих глобальних викликів, для здобуття необхідних показників економічної стійкості. Подальші дослідження у цьому напрямі мають забезпечити розробку інструментів, які дозволять підвищити стійкість вітчизняного агросектору до впливу геополітичних та воєнних факторів.

Список використаних джерел

1. Пирожков С. І., Божок Є. В., Хамітов Н. В. Національна стійкість (резильєнтність) країни: стратегія і тактика випередження гібридних загроз. *Вісник НАН України*. 2021. № 8. С. 74-82. DOI: https://doi.org/10.15407/visn2021.08.074

2. Хаустова В., Решетняк О. Резильєнтність економіки: сутність і виклики для України. *Бізнес Інформ*. 2023. № 7. С. 30–41. https://doi.org/10.32983/2222-4459-2023-7-30-41

3. Череватський Д. Ю. (2023). Резильєнтність економіки та економіка резильєнтності. Економіка промисловості. № 1 (101). С. 31-39. DOI: http://doi.org/10.15407/econindustry2023.01.031

4. Харченко О.С. Економічні аспекти резильєнтності підприємств агропромислового комплексу. Економічні проблеми модернізації та інвестиційно-інноваційного розвитку аграрних підприємств: тези Всеукр. наук.-практ. інтернет-конф. науковців та здобувачів вищої освіти, 29-30 квітня 2024 р. Дніпро: Дніпровський державний аграрно-економічний університет. 2024. С. 129–132.

5. Харченко О.С. Формування резильєнтності вітчизняних підприємств в сучасних умовах. Сучасні виклики та перспективи розвитку економіки, підприємництва, торгівлі та біржової діяльності: зб. наук. пр. ІІ Всеукр. наук.-практ. інтернет-конф. науковців та здобувачів вищої освіти, м. Кам'янець-Подільський, 17 квітня 2024 р. Кам'янець-Подільський: Заклад вищої освіти «Подільський державний університет», 2024. С. 101–104.

6. Харченко О.С. Методичні засади створення економічної резильєнтності підприємств агропромислового комплексу під час дії військового стану. Науковий журнал «Подільський вісник: сільське господарство, техніка, економіка». Кам'янець-Подільський: Заклад вищої освіти «Подільський державний університет», № 1 (46), 2025. С. 191-199.

DOI: https://doi.org/10.37406/2706-9052-2025-1.28.

ЦВІГУН Інна, д.-р. екон. наук, професор,
в.о. завідувача кафедри обліку,
оподаткування та технологій електронного бізнесу
Заклад Вищої освіти «Подільський державний університет»
м. Кам'янець-Подільський, Україна

ОСНОВНІ ВИКЛИКИ ВИЩОЇ ОСВІТИ ТА ЇХНІЙ ВПЛИВ НА СТАЛИЙ РОЗВИТОК УКРАЇНИ В УМОВАХ ВІЙНИ

Вища освіта України в умовах війни зазнала системних трансформацій, що істотно змінюють її функціонування та перспективи розвитку. Повномасштабна агресія росвї спричинила значні інфраструктурні втрати, масову релокацію університетів, міграцію студентів і викладачів, а також стрімке зростання цифрової та соціальної нерівності. За даними Міністерства освіти і науки України, станом на 2024 рік пошкоджено понад 400 будівель закладів вищої освіти, а частина університетів фактично припинила діяльність на тимчасово окупованих територіях [2]. Ці руйнування порушують сталість навчального середовища, ускладнюють доступ студентів до якісної освіти та знижують потенціал університетів як центрів науки, досліджень та інновацій.

Важливим наслідком війни стала масштабна внутрішня та зовнішня міграція студентства. За оцінками UNESCO та UNICEF, сотні тисяч студентів стали внутрішньо переміщеними або продовжують навчання за кордоном у рамках тимчасових програм підтримки українських здобувачів вищої освіти [3; 9]. Ці процеси спричинюють розрив академічних траєкторій, зниження мотивації та збільшення ризику «втрати покоління» студентів, які не зможуть завершити навчання або інтегруватися в український ринок праці після перемоги. Міграція торкнулася і викладацького складу: частина викладачів мобілізована, деякі перейшли до університетів ЄС, що створило кадровий дисбаланс, посилило навантаження на тих, хто залишився, й уповільнило розвиток наукових досліджень [1].

Цифрова трансформація стала основним інструментом забезпечення безперервності функціонування університетів. Проте її можливості нерівномірні: університети в центральних і західних регіонах змогли швидше перейти на змішані формати, тоді як у прифронтових областях нестабільність

електропостачання та інтернету, а також відсутність сучасного обладнання обмежують якість навчання [8]. Це призводить до формування «цифрових освітніх островів», які поглиблюють соціальну та регіональну нерівність у доступі до вищої освіти. За даними OECD, цифровий розрив став одним із ключових чинників зниження якості викладання у 2022–2024 рр. і може мати довгострокові наслідки для інноваційного розвитку країни [10].

Психологічна вразливість студентської молоді та викладачів є ще одним суттєвим викликом. Постійні повітряні тривоги, втрата близьких, невизначеність майбутнього, стреси під час онлайн-навчання та перебоїв зі зв'язком формують хронічну тривожність і знижують когнітивну продуктивність. Дослідження українських фахівців засвідчують, що психологічна підтримка стає критичною умовою забезпечення стійкості університетів та запобігання освітнім втратам [7].

Крім того, війна суттєво вплинула на фінансову стабільність університетів. Витрати на релокацію, облаштування укриттів, ремонт приміщень, забезпечення енергостійкості гуртожитків і підтримку цифрової інфраструктури зростають швидше, ніж державне фінансування. За оцінками RDNA-2 і RDNA-3, потреби системи освіти у відновленні сягають 9,3 і 12,5 млрд дол. відповідно, а сектор вищої освіти є одним із найбільш капіталомістких у структурі втрат [5; 6]. Недостатнє фінансування університетів обмежує їхню здатність забезпечувати високоякісний освітній процес, утримувати наукові кадри та виконувати дослідницькі функції.

Усі зазначені виклики мають безпосередній вплив на сталий розвиток України. Вища освіта виконує функцію генерації людського капіталу, який є основою економічного зростання, інноваційного потенціалу, модернізації інфраструктури, розвитку підприємництва та управління державою. Зменшення доступу до якісної вищої освіти, порушення освітніх траєкторій, падіння академічної мобільності та скорочення дослідницької діяльності потенційно гальмують процеси повоєнної відбудови, зменшують конкурентоспроможність трудових ресурсів і послаблюють інституційну спроможність держави. Як зазначає Л. Гриневич, університети мають відігравати ключову роль у післявоєнному відновленні, оскільки саме вони забезпечують підготовку фахівців для всіх критично важливих секторів — від будівництва до IT та оборонних технологій [7].

Систематизація основних викликів функціонування вищої освіти України в умовах війни подана у таблиці 1.

Таблиця 1

Основні виклики вищої освіти України та їхній вплив на сталий розвиток

Виклик	**Характер впливу на сталий розвиток**	**Джерело**
Руйнування університетської інфраструктури	Погіршення доступності освіти; ризик втрати наукових центрів; зниження якості освітніх послуг	[2]
Міграція студентів та викладачів	Втрата людського капіталу; розрив академічних траєкторій; дисбаланс ринку праці	[3; 9]
Цифровий розрив у вищій освіті	Нерівні можливості для онлайн-навчання; загроза освітньої нерівності; уповільнення інновацій	[8; 10]
Психологічна вразливість академічної спільноти	Зниження навчальної мотивації; погіршення когнітивних функцій; збільшення ризику відрахувань	[7]
Фінансова нестабільність університетів	Зменшення можливостей розвитку; скорочення наукових проєктів; загроза відтоку кадрів	[5; 6]

Узагальнюючи, слід підкреслити, що збереження та модернізація вищої освіти в умовах війни є стратегічною умовою забезпечення стійкого розвитку України. Університети — це не лише заклади освіти, а центри формування людського капіталу, інновацій та освітніх технологій. Від їхньої спроможності адаптуватися до воєнних викликів залежатиме не тільки якість освітніх послуг у короткостроковій перспективі, але й здатність держави до економічної модернізації, інтеграції в європейський освітній простір та реалізації повоєнної відбудови на засадах стійкості та інклюзивності.

Список використаних джерел

1. Лібанова Е. М. Соціальні наслідки війни для людського потенціалу України. *Демографія та соціальна економіка*. 2023. № 3. С. 7–22. DOI: https://doi.org/10.15407/dse2023.03.007

2. Пошкоджені заклади освіти. Міністерство освіти і науки України. 2024. URL: https://mon.gov.ua/ua/news (дата звернення: 1.11.2025).

3. Ukraine: Education Disruption Report 2023. Paris: UNESCO, 2023. URL: https://www.unesco.org/en/articles/education-ukraine (дата звернення: 1.11.2025).

4. Квіт С. Вища освіта України в умовах війни: виклики та перспективи. *Вища освіта України*. 2023. № 2. С. 5–16. DOI: https://doi.org/10.32987/2617-8532-2023-2-5-16

5. Ukraine Rapid Damage and Needs Assessment *(RDNA2)*. World Bank. Washington, 2023. URL: https://documents.worldbank.org (дата звернення: 1.11.2025).

6. Ukraine Rapid Damage and Needs Assessment (RDNA3*)*. World Bank. Washington, 2024. URL: https://documents.worldbank.org (дата звернення: 1.11.2025).

7. Гриневич Л. М., Шмигель Р. Освіта та війна: стійкість і адаптація університетів. *Публічне управління та адміністрування в Україні*. 2024. № 25. С. 45–59. DOI: https://doi.org/10.32702/2306-6814.2024.25.45

8. Островерх В. Цифрова трансформація вищої освіти України в умовах воєнного стану. *Інформаційні технології і засоби навчання*. 2023. Том 89. № 3. С. 120–135. DOI: https://doi.org/10.33407/itlt.v89i3.5450

9. Ukraine Higher Education Displacement Brief *2023*. New York: UNICEF, 2023. URL: https://www.unicef.org/ukraine (дата звернення: 1.11.2025).

10. Education Policy Outlook: Ukraine 2024. Paris: OECD Publishing, 2024. DOI: https://doi.org/10.1787/edupol-ukr-2024-en

ШИПИЛІНА Олеся аспірант
Науковий керівник:
д. е. н., професор **Іван СВИНОУС**
Білоцерківський національний аграрний університет
м. Біла Церква, Україна

ЕКОНОМІЧНІ РИЗИКИ ГЛОБАЛЬНИХ ПРОДОВОЛЬЧИХ КРИЗ ТА ЇХ ВПЛИВ НА ПРОДОВОЛЬЧУ СИСТЕМУ УКРАЇНИ

Глобальні продовольчі кризи у XXI столітті є результатом сукупної дії макроекономічних, геополітичних, енергетичних та кліматичних чинників, які ускладнюють стабільне функціонування світових продовольчих систем. До основних детермінант їх формування належать воєнні конфлікти, торговельні бар'єри, деградація природних ресурсів, посухи та інші кліматичні катаклізми, волатильність світових аграрних цін, зростання енергетичних витрат і трансформація споживчих моделей у напрямі збільшення попиту на білкові продукти. Усе це призводить до структурних дисбалансів між попитом і пропозицією продовольства, що проявляється у зростанні цін, дефіциті окремих видів продуктів та посиленні соціально-економічної нерівності.

Україна, як ключовий експортер зернових культур, соняшникової олії, кукурудзи та кормових ресурсів, є особливо чутливою до глобальних продовольчих і логістичних шоків. До повномасштабного вторгнення країна забезпечувала понад 10 % світового експорту пшениці та до 50 % експорту соняшникової олії, що робило її вагомим елементом глобальної продовольчої безпеки. Однак війна суттєво змінила ці позиції: блокування морських портів, руйнування транспортної інфраструктури, замінування територій, скорочення посівних площ і підвищення вартості пального зумовили зниження виробничого потенціалу та непередбачуваність аграрних доходів [1]. У результаті Україна опинилася в ситуації, коли експортна орієнтація, яка раніше була джерелом зростання, перетворилася на фактор ризику продовольчої вразливості.

Економічні ризики глобальних продовольчих криз мають системний і багаторівневий характер, адже вони охоплюють не лише виробничу сферу, а й фінансово-інвестиційний, валютний, логістичний і торговельний сегменти світової аграрної економіки. Одним із ключових наслідків таких криз є зростання собівартості агровиробництва, спричинене підвищенням вартості енергоносіїв, мінеральних добрив, кормів, пестицидів, насіння та логістичних послуг. Ці

фактори створюють постійний тиск на рентабельність аграрного бізнесу, знижують фінансову стійкість підприємств і зменшують обсяги інвестицій у технологічне оновлення виробництва [2].

Додатковим викликом стає нестабільність валютних надходжень від експорту сільськогосподарської продукції. Через зміну умов торгівлі, коливання світових цін і обмеження транспортних маршрутів зростає залежність України від зовнішніх ринків, особливо у частині зернових і олійних культур. Коливання валютного курсу негативно впливають на ліквідність підприємств, створюючи ризики касових розривів і ускладнюючи планування валютних операцій. У результаті аграрні компанії змушені активніше користуватися короткостроковими кредитами, що підвищує фінансове навантаження й посилює боргову залежність сектору від банківської системи [3].

Глобальні продовольчі кризи також посилюють конкуренцію за ринки збуту, оскільки країни-імпортери намагаються диверсифікувати джерела постачання продовольства, зменшуючи залежність від традиційних експортерів. Це призводить до перерозподілу часток на світових ринках, підвищення ролі логістичних альянсів і формування нових торговельних блоків. Для України така ситуація означає необхідність адаптації до змін зовнішньоторговельної кон’юнктури, розвитку стратегічних партнерств у межах ЄС, Близького Сходу, Північної Африки та Азії.

Окремий аспект становить зростання спекулятивної активності на світових біржах продовольства, що підсилює волатильність цін і створює ефект «цінових хвиль». Спекулятивні операції, спрямовані на отримання короткострокового прибутку, призводять до різких коливань вартості зернових, олійних культур та іншої агропродукції, що ускладнює прогнозування фінансових результатів для виробників і експортерів. У таких умовах підприємства змушені впроваджувати інструменти фінансового хеджування - форвардні та ф’ючерсні контракти, страхування валютних ризиків, диверсифікацію портфеля контрактів і оптимізацію валютної структури доходів.

Крім того, глобальні кризи поглиблюють інвестиційні ризики аграрного сектору. Зниження прибутковості та зростання вартості капіталу обмежують можливості залучення інвестицій у модернізацію підприємств, упровадження інновацій і розширення виробничих потужностей. У воєнних умовах ці ризики посилюються політичними чинниками, проблемами гарантій повернення капіталу та підвищенням страхових тарифів для аграрного бізнесу.

Для мінімізації впливу глобальних продовольчих криз Україна потребує структурної трансформації продовольчої моделі - від сировинно-експортної до моделі виробництва продукції з високою доданою вартістю. Це передбачає диверсифікацію ринків збуту, стимулювання внутрішньої переробки, розвиток харчової промисловості, модернізацію агрологістичної інфраструктури та підвищення ролі державної політики у формуванні продовольчої стабільності. Створення стратегічних продовольчих резервів, розвиток локальних продовольчих систем (зокрема на рівні громад) і підтримка малих фермерських господарств забезпечать підвищення стійкості продовольчої системи до зовнішніх потрясінь.

Важливим напрямом виступає інтеграція України до європейського продовольчого простору, що передбачає гармонізацію стандартів якості, впровадження спільних механізмів безпеки постачання, участь у програмах ЄС, FAO, Світового банку та WFP. Використання інструментів цифровізації аграрної економіки - платформ для моніторингу виробництва, супутникових систем оцінки врожайності, електронних біржових сервісів - дозволить посилити аналітичну спроможність держави щодо прогнозування продовольчих ризиків і підвищити прозорість експортних операцій.

У довгостроковій перспективі комплексна політика фінансової, технологічної та інституційної підтримки продовольчого сектору сприятиме підвищенню продовольчої стійкості держави, забезпечить збалансованість між внутрішнім споживанням і зовнішньою торгівлею, а також створить передумови для сталого розвитку аграрної економіки України в умовах глобальної турбулентності.

Список використаних джерел.

1. Згадова Н. С., Павленко Г. М., Паненко О. Є., Кравченко Ю. І. Продовольча безпека Південного регіону в умовах воєнного стану. *Здобутки економіки: перспективи та інновації.* 2025. № 15.

2. Халатур С. М., Сірко А. Ю., Малоок А. В. Сек'юретизація як ефективна складова управління фінансовими ресурсами аграрного підприємства в умовах війни. *Економічний вісник Дніпровського державного технічного університету.* 2024. № 2 (9). С. 144–150.

3. Томашук І. В., Томашук І. О. Кредитування аграрних підприємств як ефективне джерело інвестиційної діяльності. *Управління змінами та інновації.* 2023. № 7. С. 74–84.

ШКРОБЛЮК Вікторія, здобувачка вищої освіти ОС «Бакалавр»
спеціальності 076 «Підприємництво, торгівля та біржова діяльність»
Науковий керівник:
канд. екон. наук, доцент **Алла ПЕЧЕНЮК**
Заклад вищої освіти «Подільський державний ууніверситет»
м. Кам'янець-Подільський, Україна

РОЗВИТОК СОЦІАЛЬНОЇ ТОРГІВЛІ ЯК ІНСТРУМЕНТ ПІДТРИМКИ ГРОМАД

Соціальна торгівля (соціальне підприємництво) в контексті відновлення та зміцнення стійкості українського суспільства набуває виняткової актуальності, оскільки пропонує життєздатну альтернативу традиційній державній або донорській підтримці. Її значення полягає у системному підході до розв'язання проблем: замість разової допомоги створюються економічно стійкі бізнес-моделі, які здатні довгостроково фінансувати соціальні потреби. Таким чином, тема є актуальною не лише з економічної, а й з гуманітарної та безпекової точки зору, оскільки вона сприяє зміцненню соціального капіталу та прискоренню відновлювальних процесів у громадах.

Соціальна торгівля як складова ширшого поняття соціального підприємництва, являє собою особливий вид економічної діяльності, який органічно поєднує отримання доходу від комерційної діяльності з виконанням чітко визначеної соціальної місії [1, 2]. Ключова відмінність соціального підприємства від класичного бізнесу полягає в тому, що його головна мета – не максимізація прибутку для власників, а саме розв'язання чи пом'якшення конкретних соціальних проблем у межах певної громади, куди і реінвестується переважна частина отриманого доходу [2].

Соціальне підприємництво є потужним інструментом сталого розвитку громад, оскільки воно забезпечує не просто допомогу, а створює надійні механізми для економічної стійкості [1]. Ця стійкість досягається завдяки створенню робочих місць, зокрема для соціально вразливих груп населення, а також через забезпечення місцевих потреб шляхом надання якісних послуг або реалізації необхідної продукції [1, 2]. Громади, які можуть бути визначені географічними межами, спільною культурою та сформованою ідентичністю,

отримують значну підтримку від таких ініціатив [1]. Соціальні підприємства, функціонуючи в цих умовах, здатні надавати системну підтримку вразливим групам, застосовуючи підприємницький підхід, і водночас сприяти соціальній згуртованості [1]. Вони допомагають зберігати кошти в місцевій економіці та ефективно задовольняти специфічні потреби, які могли б залишитися без уваги традиційного бізнесу чи державних структур [1].

Соціальні підприємства в Україні можуть функціонувати в різних організаційно-правових формах – від неприбуткових організацій та кооперативів до класичних юридичних осіб чи ФОПів [2]. Незалежно від обраної форми, їхня діяльність спрямована на розвиток громад через впровадження та розширення соціальних послуг, поліпшення соціальної інфраструктури, цільову підтримку вразливих категорій та активне залучення членів громади до суспільно корисної діяльності [2].

В українському контексті сформувалися та успішно застосовуються декілька ключових моделей соціального підприємництва, що відповідають ідеї соціальної торгівлі (продажу товарів чи послуг) [3]. По-перше, це Модель інтеграції роботи. Її суть полягає у створенні робочих місць для соціально вразливих груп населення, таких як люди з інвалідністю, ветерани або внутрішньо переміщені особи (ВПО). Дохід генерується безпосередньо через виробництво та продаж товарів чи послуг, створених цими працівниками [3]. По-друге, існує Модель перерозподілу прибутку, де комерційне підприємство використовує певну частину свого заробітку для фінансування соціальних програм, надання благодійної допомоги або реалізації послуг за зниженою ціною, як-от відома послуга «підвішена піца» [3]. По-третє, застосовується Модель соціальної інновації, що передбачає створення якісно нових продуктів або послуг для розв'язання актуальних соціальних проблем, наприклад, розробка доступних технологій або діяльність у сфері екологічного виробництва [3].

Яскраві українські приклади, що ілюструють потенціал соціальної торгівлі, включають Veterano Pizza – мережу, яка не лише працевлаштовує ветеранів, сприяючи їхній реінтеграції, але й активно практикує благодійність [3]. Іншим успішним кейсом є Good Bread from Good People – інклюзивна пекарня, де працюють люди з ментальною інвалідністю, яка також безоплатно передає свою продукцію військовим та постраждалим [3]. Сюди ж можна

віднести й проєкт Vbrani, соціальне підприємство, яке продає в'язані вироби, створені жінками старшого віку, забезпечуючи їм гідний дохід, реалізацію та можливість для спілкування [3].

Незважаючи на зростаючу кількість успішних ініціатив, розвиток соціального підприємництва в Україні стикається з низкою системних проблем. Перш за все, це недосконаліть законодавчого поля, оскільки наразі відсутня окрема організаційно-правова форма, що ускладнює чітку ідентифікацію таких підприємств та їхню ефективну підтримку з боку держави [2]. Як наслідок, соціальне підприємництво не має належної державної підтримки і є недостатньо знайомим широкому загалу [2]. Істотною перешкодою також є відсутність або недостатній рівень управлінських навичок у засновників та керівників, адже управління таким бізнесом вимагає унікального поєднання соціальної та економічної компетенції [2]. Крім того, незважаючи на те, що комерційна діяльність слугує основним джерелом фінансування для більшості соціальних підприємств, значна їхня частина все ще залишається залежною від грантів, тоді як використання банківських кредитів залишається рідкісним явищем [2].

Для забезпечення сталого розвитку соціальної торгівлі як дієвого інструменту підтримки громад, необхідно реалізувати комплексні заходи. Державі слід створити необхідні законодавчі, організаційні та фінансові інструменти, чітко визначивши правовий статус соціального підприємництва [2]. Критично важливою є також підтримка з боку місцевої влади, яка має сприяти соціальним підприємствам в отриманні ресурсів та налагодженні партнерських зв'язків на своїй території [2]. Нарешті, слід підвищувати рівень освіти та мотивації у сфері управління соціальним бізнесом, а також створювати сприятливе бізнес-середовище, що заохочуватиме інновації та суспільну солідарність [2]. Залучення різноманітних ресурсів (фінансових, кадрових, партнерських) та активне дослідження грантових програм і акселераторів є ключовими завданнями для засновників соціальних підприємств [2]. Загалом, розвиток соціального підприємництва створює сприятливе бізнес-середовище, підтримує активну громадську позицію та інноваційність, що є необхідними передумовами для ефективного розвитку громад і швидшого виходу з кризових ситуацій [2].

Розвиток соціальної торгівлі є стратегічно важливим інструментом для зміцнення українських громад, оскільки він ефективно поєднує підприємницький підхід із соціальною місією. На відміну від традиційної благодійності, соціальне підприємництво пропонує стійкі та самоокупні механізми для економічної реінтеграції вразливих груп населення (ветеранів, ВПО) та довгострокового фінансування соціальних потреб. В умовах відбудови країни, підтримка та законодавче врегулювання цього сектору є ключовими передумовами для побудови більш інклюзивного, економічно стійкого та згуртованого суспільства.

Список використаних джерел:

1. Чуйко О., Шкуро В. Соціальне підприємництво - інструмент розвитку громад. Навчально-методичний посібник. URL: https://ecoacademy.org.ua/sites/default/files/theme_files/prezentaciya_2_socialne_pidpryyemstvo_-_instrument_rozvytku_gromad.pdf

2. Записка Розвиток соціального підприємництва та його роль у реінтеграції Донбасу. URL: https://niss.gov.ua/sites/default/files/2019-01/111Zapiska-Hodgson-Sots-p_dpri_mnitstvo-zatverdzhene-4cef0.pdf)

3. Kyivstar Business Hub. *Соціальне підприємництво: що це, приклади на реальних кейсах*. (URL: https://hub.kyivstar.ua/articles/yak-rozvivati-soczialne-pidpriyemnicztvo-osoblivosti-biznesu-ta-ukrayinski-kejsi

ЯКІВЦІВ Ігор, аспірант спеціальності 051 «Економіка»
Науковий керівник:
д-р екон. наук, професор **Юлія ВОЛОЩУК,**
Заклад вищої освіти «Подільський державний університет»,
м. Кам'янець-Подільський, Україна

НОРМАТИВНО-ПРАВОВА БАЗА ПІДТРИМКИ ІННОВАЦІЙНИХ ПРОЦЕСІВ В АГРАРНОМУ СЕКТОРІ

Успішне впровадження інноваційної діяльності та подальша комерціалізація її результатів можуть бути досягнуті лише за наявності відповідно розвиненої інноваційної інфраструктури, яка включає як організаційні механізми, так і інформаційно-посередницьке забезпечення.

Ефективність інноваційної діяльності є багатогранним показником результативності, який оцінюється після впровадження інновацій у практику. Тому отримання відчутного «інноваційного ефекту» в рамках господарської діяльності вимагає виконання комплексу необхідних умов. Водночас, відповідність отриманих результатів початково визначеним цілям має бути забезпечена протягом усього життєвого циклу інновації. Таким чином, досягнення ефективності інноваційної діяльності відображає системний процес, спрямований на досягнення оптимального рівня функціонування національної інноваційної системи. Це оцінюється з точки зору підтримки збалансованого розвитку її ключових компонентів – правового, економічного, науково-технологічного, екологічного та інших [1].

Закон України «Про інноваційну діяльність» [2] формулює основні принципи державної інноваційної політики та встановлює законодавчі орієнтири щодо розвитку інноваційної інфраструктури. Однак, незважаючи на задекларовані пріоритети, питання формування інфраструктури та інформаційного забезпечення інноваційної діяльності залишаються недостатньо врахованими та їм не приділяється належної уваги у практичній реалізації.

Серед ключових перешкод, що уповільнюють розвиток інноваційної інфраструктури в аграрному секторі України, необхідно виділити кілька системних проблем. В першу чергу, науково-методичне забезпечення формування інноваційної інфраструктури залишається недостатньо розвиненим, бракує комплексних та скоординованих заходів з боку державних інституцій,

спрямованих на інтеграцію інноваційної складової в національний економічний розвиток. Інноваційна діяльність на державному рівні здійснюється без чітко визначеної стратегії інноваційно-орієнтованого розвитку, включаючи її науково-технологічний вимір, а також без ефективного механізму її практичної реалізації. Крім того, відсутня структурована система пріоритетних напрямків розвитку наукової сфери та її технологічної складової і система державного управління недостатньо підготовлена до впровадження політики, спрямованої на побудову інноваційно-орієнтованої економіки. Діяльність, пов'язана з управлінням інноваціями, досі є фрагментованою та галузевоорієнтованою. Координація між ключовими зацікавленими сторонами у сприянні інноваційному розвитку є недостатньою, більше того, обмеженість фінансових ресурсів для проведення наукових досліджень та впровадження інноваційних розробок суттєво обмежує формування та функціонування ефективної інноваційної інфраструктури в агропромисловому комплексі [3].

Однак, державою вже закладені шляхи подолання вказаних проблем. Зокрема, у Постанові Кабінету Міністрів України «Про схвалення Стратегії цифрового розвитку інноваційної діяльності в Україні на період до 2030 року та затвердження оперативного плану заходів щодо її реалізації у 2025-2027 роках» наголошується, що глобальні демографічні та міграційні процеси, нові загрози безпеці, кліматичні зміни, прискорений розвиток цифрової економіки, а також тенденція до регіоналізації міжнародного виробництва одночасно породжують значні виклики та нові можливості для України. Стратегія відображає ці глобальні трансформації та окреслює стратегічне бачення формування сприятливих умов для бізнесу, стартап-екосистем, наукових установ, інвесторів та міжнародних партнерів у сфері інновацій. Ці умови розглядаються як критично важливі для зміцнення державного суверенітету та територіальної цілісності, а також для забезпечення структурної трансформації української економіки шляхом цифровізації інноваційної діяльності [4].

Стратегія зосереджена на формуванні цифрово-орієнтованої інноваційної екосистеми, здатної трансформувати національну економіку шляхом впровадження передових технологій, збільшення інвестицій у дослідницькі установи та розвитку стартап-ініціатив і цифрових послуг. Її головною метою є підвищення конкурентоспроможності країни на світовому ринку шляхом

переходу до економіки, заснованої на знаннях, де інтелектуальний капітал та технологічні інновації виступають ключовими рушійними силами розвитку. Серед пріоритетних напрямків: розширення та модернізація цифрової інфраструктури; заохочення інноваційного підприємництва; зміцнення механізмів трансферу технологій між бізнесом, академічними та освітніми установами; цифровізація державного управління та процесів управління інноваціями; а також розвиток цифрових навичок населення та підготовка висококваліфікованих ІТ-фахівців.

У цьому контексті особлива увага приділяється розвитку таких технологічних напрямків, як штучний інтелект, Інтернет речей (IoT), робототехніка та автоматизація процесів, біотехнології та сільськогосподарські технології, а також кібербезпека.

Уряд підготував проект Закону України «Про підтримку та розвиток інноваційної діяльності» [5], який окреслює правові та інституційні основи державного регулювання інноваційних процесів. Документ визначає механізми та інструменти державної підтримки інноваційного розвитку та спрямований на гармонізацію державної політики з підприємницькою ініціативою. Очікується, що така координація створить сприятливі умови для посилення науково-технічного прогресу, зокрема в аграрному секторі.

Водночас, законопроект вимагає більш точного визначення фінансових та стимулюючих механізмів, щоб уникнути узагальнених положень та забезпечити практичну реалізацію державної підтримки. Порядок координації діяльності державних установ, науково-дослідних організацій та бізнес-структур також потребує уточнення, оскільки існує ризик дублювання повноважень та бюрократичних затримок. Доцільно запровадити чіткі інструменти моніторингу та оцінки ефективності державної інноваційної політики з конкретними показниками ефективності та регулярною звітністю.

Разом з тим існує висока ймовірність нерівномірного розподілу очікуваних ефектів: великі сільськогосподарські підприємства зможуть швидше адаптуватися та використовувати нові можливості, тоді як малі та середні фермерські господарства можуть потребувати додаткових інструментів підтримки. Тому документ має бути узгоджений з умовами воєнного часу та повоєнного відновлення, включаючи питання управління ризиками,

реконструкції інфраструктури, стимулювання інвестицій. Доцільно було б запровадити положення про гарантії, механізми страхування, податкові пільги та державну підтримку відновлення.

Прийняття законопроекту може стати каталізатором інноваційного розвитку сільськогосподарського виробництва, оскільки створює інституційну основу для підтримки впровадження передових технологій, сучасних сортів та гібридів, систем точного землеробства, автоматизації та енергозберігаючих рішень. Це, у свою чергу, може підвищити продуктивність та покращити ефективність споживання ресурсів.

Загалом, запропонований закон надає можливості для підвищення конкурентоспроможності АПК, проте результати його впровадження значною мірою залежатимуть від чіткості фінансових інструментів та доступності програм підтримки для виробників усіх масштабів.

Список використаних джерел:

1. Правове забезпечення інноваційного процесу в умовах адаптації законодавства України до законодавства Європейського Союзу: монографія [С.В. Глібко, О.В. Розгон, Ю.В. Георгієвський та ін.]; за ред. С.В. Глібка, О.В. Розгон. Харків: НДІ прав. забезп. інновац. розвитку НАПрН України, 2022. 290 с.

2. Про інноваційну діяльність: Закон України від 04.07.2002 р. № 40-IV. URL: https://zakon. rada.gov.ua/laws/show/40-15#Text

3. Хвічія-Дуве Г. Р. Управління розвитком інноваційної інфраструктури підприємств аграрного сектора економіки України. дис.. на здоб. наук. ступ. канд. екон. наук. Західноукраїнський національний університет, Тернопіль, 2020. 238 с.

4. Стратегія цифрового розвитку інноваційної діяльності України на період до 2030 року. URL : https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1351-2024-%D1%80#Text

5. Проєкт Закону України Про підтримку та розвиток інноваційної діяльності. URL : https://ips.ligazakon.net/document/ji13509a?an=2

ЯСІНЕЦЬКА Ірина
доктор економічних наук, професор,
академік академії наук вищої освіти України,
проректор з навчальної, науково-інноваційної та міжнародної діяльності
Заклад Вищої освіти «Подільський державний університет»
м. Кам'янець-Подільський, Україна

ВПЛИВ ВІЙНИ НА АГРАРНИЙ СЕКТОР УКРАЇНИ

Аграрний сектор традиційно є одним із «якорів» української економіки та продовольчої безпеки світу. Напередодні повномасштабного вторгнення у 2021 р. частка сільського господарства становила близько 10–11 % ВВП, забезпечувала 14–17 % зайнятості та понад 40 % валютних надходжень від експорту, зокрема завдяки домінуванню України на світових ринках соняшникової олії, зернових та олійних культур [1; 10]. Повномасштабна російська агресія з лютого 2022 р. радикально змінила умови функціонування галузі, перетворивши аграрний сектор на одну з найбільш уражених і водночас стратегічно важливих сфер економіки.

Перші оцінки збитків аграрного сектору після трьох місяців війни сягали 4,3 млрд дол. США прямих пошкоджень активів та понад 23 млрд дол. США непрямих втрат через скорочення виробництва, блокаду портів та зростання витрат [1]. Подальші спільні оцінки уряду України, Світового банку, ЄС, ООН і KSE Agrocenter, проведені в рамках третьої Оцінки збитків, втрат і потреб (RDNA3), засвідчили, що станом на кінець 2023 р. сукупні збитки й втрати агросектору сягнули близько 80,1 млрд дол. США, з яких 10,3 млрд дол. становлять прямі пошкодження активів, а 69,8 млрд дол. – втрати від зниження виробництва і доходів [8; 9].

У структурі прямих збитків суттєву частку становлять:

- руйнування та пошкодження сільськогосподарської техніки, зерносховищ, елеваторів і логістичної інфраструктури;
- втрати посівів та багаторічних насаджень;
- знищення або крадіжки запасів пального, добрив, насіння та готової продукції [1; 8; 9].

За оцінками дослідницьких центрів, території, безпосередньо охоплені бойовими діями чи окупацією, до війни забезпечували понад третину

рослинницького виробництва України [10]. Частина цих земель залишається окупованою або замінованою, що фактично виводить їх із сільськогосподарського обігу на невизначений період [2; 3; 5].

Російська агресія спричинила одночасний удар по всьому ланцюгу створення вартості – від виробництва до експорту. У перший рік війни було зафіксовано скорочення посівних площ, зміщення структури посівів у бік менш ризикованих культур, зниження врожайності через дефіцит добрив, ЗЗР, пального й робочої сили [1; 5; 6].

Особливо критичним чинником стала блокада чорноморських портів та постійні атаки на портову інфраструктуру, що:

- призвело до накопичення значних перехідних залишків зерна;
- спричинило падіння внутрішніх цін для виробників;
- різко підвищило транспортні витрати через вимушений перехід на залізничні та річкові маршрути до європейських портів [1; 4; 11].

Водночас ЄС, надаючи тимчасові торговельні преференції, відкрив для України додаткові можливості експорту через «солідарні шляхи», що частково компенсувало втрати від морської блокади та дозволило зберегти експортний потенціал для окремих культур [4; 11].

Війна має виразний соціальний вимір. Значна частина фермерів і працівників агропідприємств мобілізована до лав Збройних сил, відбувається депопуляція села, зростає частка домогосподарств, які вимушено скоротили або повністю зупинили сільськогосподарську діяльність [2; 6].

За результатами загальнонаціонального опитування домогосподарств, проведеного ФАО наприкінці 2022 р., близько чверті сільського населення, залученого до сільського господарства, скоротили виробництво або припинили його зовсім [6]. Це означає втрату доходів для найуразливіших груп, погіршення продовольчої безпеки на місцевому рівні та посилення міграційних процесів.

Дослідження також підкреслюють:

- зростання боргового навантаження на агровиробників;
- посилення нерівності між великими агрохолдингами, які мають кращий доступ до фінансування та логістики, і малими/середніми господарствами, що несуть непропорційно високі ризики [1; 4; 6].

Окремою проблемою є деградація інституційного середовища та зростання регуляторних ризиків. Попри суттєві антикризові заходи держави (податкові

пільги на пальне, програми кредитування «5–7–9 %», грантові програми, спрощення процедур імпорту насіння та техніки), дослідники наголошують на необхідності більш системної політики відновлення аграрної інфраструктури, розмінування та підтримки інвестицій у переробку [1; 2; 8].

Російська агресія спричинила масштабні екологічні втрати для аграрного сектору. До них належать:

- мінування орних земель, пасовищ та лісосмуг;
- локальне та регіональне забруднення ґрунтів паливно-мастильними матеріалами, металом, вибуховими речовинами;
- руйнування систем зрошення, особливо після підриву Каховської ГЕС, що залишив без зрошення сотні тисяч гектарів у південних регіонах [2; 3; 8].

У роботах українських дослідників доведено, що екологічні наслідки війни для аграрного виробництва мають довгостроковий характер: зниження родючості ґрунтів, втрата біорізноманіття, посилення ризиків пилових бур та деградації земель у посушливих степових регіонах [3; 5].

Для стислого представлення можна виділити такі ключові напрями впливу російської агресії на аграрний сектор України (таблиця1)

Таблиця 1

Напрями впливу російської агресії на аграрний сектор України

Напрям впливу	Ключові прояви
Виробництво	Скорочення посівних площ, падіння врожайності, дефіцит ресурсів, руйнування техніки та складів
Логістика та експорт	Блокада портів, зростання логістичних витрат, зміна напрямів експорту, перевантаження наземних маршрутів
Фінанси та інвестиції	Зростання боргового навантаження, високі ризики для інвесторів, потреба в грантовій і пільговій підтримці
Людський капітал	Мобілізація працівників, вимушена міграція, старіння кадрового складу в селі
Інституційне середовище	Потреба в посиленому державному управлінні, координації донорської допомоги, прозорій земельній політиці
Екологія та безпека	Мінування, забруднення ґрунтів, руйнування зрошення, підвищені ризики надзвичайних ситуацій

Джерело узагальнено за [1–5; 8–11])

Російська агресія завдала аграрному сектору України багаторівневих збитків – економічних, соціальних, екологічних та інституційних. Водночас галузь зберігає статус системоутворюючої для національної економіки та

глобальної продовольчої безпеки, а її відновлення розглядається міжнародними організаціями як один із пріоритетних напрямів повоєнної реконструкції [8; 11].

Стратегія відновлення аграрного сектору має спиратися на кілька ключових підходів:

- відновлення та модернізація інфраструктури (елеватори, логістика, зрошення) із використанням принципів «build back better»;
- масштабні програми гуманітарного та промислового розмінування сільськогосподарських земель;
- переорієнтація структури експорту на продукти з більшою доданою вартістю та диверсифікацію ринків збуту;
- посилення підтримки малих і середніх виробників, які є основою продовольчої безпеки та зайнятості в сільських територіях;
- вбудовування зеленого відновлення та кліматичної стійкості у державну політику та донорські програми (енергоефективність, точне землеробство, відновлення ґрунтів) [2; 3; 8; 11].

Таким чином, вплив російської агресії на аграрний сектор України є комплексним і довготривалим. Подолання його наслідків вимагатиме поєднання національної політики, міжнародної фінансової підтримки та інноваційних підходів до управління ресурсами й ризиками, але саме через відновлення аграрної галузі Україна має шанс зміцнити економічну стійкість і посилити свою роль у глобальній продовольчій системі.

Список використаної літератури

1. Негрей М. В., Тараненко А. А., Костенко І. С. Аграрний сектор України в умовах війни: проблеми та перспективи // *Економіка та суспільство*. 2022. № 40. DOI: 10.32782/2524-0072/2022-40-38. URL: https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/1474

2. Кузьменко Г. О., Телендій А. А. Вплив війни на аграрний сектор України: виклики та роль державного управління у відновленні галузі // *Вчені записки ТНУ імені В. І. Вернадського. Серія: Публічне управління та адміністрування*. 2024. Т. 35 (74), № 5. С. 22–29. DOI: 10.32782/TNU-2663-6468/2024.5/04.

3. Лахижа М. І., Бучюнас Г., Діденко О. Г. Environmental and economic losses of the agricultural sector of Ukraine as a result of russian aggression =

Екологічні та економічні втрати аграрного сектору України внаслідок російської агресії : електрон. ресурс. 2024. Репозитарій Нац. ун-ту «Полтавська політехніка імені Юрія Кондратюка». URL: https://reposit.nupp.edu.ua/handle/PoltNTU/19420

4. Руденко М. В. Маркетингові дослідження впливу російської агресії на аграрний сектор економіки України. *Економіка, менеджмент, бізнес*. 2024. URL: https://journals.dut.edu.ua/index.php/emb/article/view/2961

5. Вплив війни на стан аграрної галузі в Україні : аналіт. зап. 2023. URL: https://economics.org.ua/images/Analitika-agro-sector2023.pdf

6. Impact of the war on agriculture and rural livelihoods in Ukraine: findings of a nation-wide rural household survey. Rome : Food and Agriculture Organization of the United Nations, 2022. URL: https://openknowledge.fao.org/items/7d8bfe35-2335-4439-bbab-61def98b61c1 (дата звернення: 11.11.2025).

7. Ukraine: Impact of the war on agricultural enterprises. Rome : Food and Agriculture Organization of the United Nations, 2023. URL: https://openknowledge.fao.org/server/api/core/bitstreams/8c2a59a8-50b3-4e6b-9605-e005a4f28c1c/content (дата звернення: 1.11.2025).

8. Agricultural War Damages, Losses, and Needs Review. Ukraine. February 2024. Київська школа економіки; Світовий банк; Уряд України; Європейська Комісія; ООН. URL: https://documents1.worldbank.org/curated/en/099062524074642129/pdf/P180198-405a6aea-dcd5-4926-9724-151419507961.pdf (дата звернення: 19.11.2025).

9. Agrocenter. Losses and damages of the agricultural sector of Ukraine amount to more than $80 billion – KSE Agrocenter. 21.02.2024. URL: https://kse.ua/about-the-school/news/losses-and-damages-of-the-agricultural-sector-of-ukraine-amount-to-more-than-80-billion-kse-agrocenter/ (дата звернення: 19.11.2025).

10. Ukraine’s agriculture and farmland market: the impact of war : аналіт. Стаття. *VoxUkraine*. 02.05.2023. URL: https://voxukraine.org/en/ukraines-agriculture-and-farmland-market-the-impact-of-war (дата звернення: 1.11.2025).

11. Агресія РФ проти України як загроза глобальній продовольчій безпеці : аналіт. доп. / Нац. ін-т стратегічних досліджень. Київ, 2024. URL: https://niss.gov.ua/sites/default/files/2024-07/ad_agresiya_rf_31072024_1.pdf (дата звернення: 1.11.2025).

СЕКЦІЯ 5
ФІНАНСИ ТА ДЕРЖАВНА ПОЛІТИКА: ПОДАТКОВА ПОЛІТИКА, БЮДЖЕТ, ДЕРЖАВНІ ФІНАНСИ ТА ІНСТИТУЦІЙНІ ЗМІНИ

ГАВРИЛЮК Віта, кандидат економічних наук, доцент
Заклад вищої освіти «Подільський державний університет»
м. Кам'янець – Подільський, Україна

НЕДЕРЖАВНІ ПЕНСІЙНІ ФОНДИ ЯК ІНСТРУМЕНТ ФІНАНСОВОЇ СТАБІЛЬНОСТІ У ВОЄННИЙ ПЕРІОД

В умовах воєнного стану особливої ваги набуває ефективне функціонування пенсійної системи, адже військові ризики суттєво впливають на економічні процеси та демографічну ситуацію в країні. Недержавні пенсійні фонди, як складова фінансового сектору, відіграють важливу роль у підвищенні добробуту громадян і стимулюванні розвитку національної економіки. Тому актуальним є аналіз сучасних тенденцій і динаміки розвитку добровільного пенсійного забезпечення, що дає змогу населенню мати альтернативу державним виплатам [1].

Повномасштабна агресія рф суттєво ускладнила функціонування пенсійної системи України, поставивши її перед серйозними фінансовими викликами. Як зазначає Л. П. Сідельнікова, пенсійна система повинна оперативно реагувати на зміни зовнішнього середовища, спираючись на ефективну взаємодію держави, бізнесу та населення з метою забезпечення стабільного соціального захисту людей похилого віку [2, с. 142].

Зростання дефіциту пенсійного фонду та ризики невиконання державою зобов'язань із виплати пенсій зумовлюють необхідність активного розвитку недержавного пенсійного сектору. Відсутність обов'язкового накопичувального рівня робить добровільні пенсійні програми одним із небагатьох дієвих інструментів для формування особистих пенсійних заощаджень громадян.

Відповідно до Закону України «Про недержавне пенсійне забезпечення» № 1057-IV, недержавні пенсійні фонди мають статус неприбуткових організацій, діяльність яких спрямована на акумулювання пенсійних внесків учасників,

ефективне управління активами та здійснення пенсійних виплат у порядку, визначеному чинним законодавством [4].

Існування недержавних пенсійних фондів підтверджує їх вагоме соціально-економічне значення як для держави, так і для суб'єктів господарювання. Для держави інвестиції у систему НПФ сприяють зміцненню фінансової стабільності, забезпечують додаткові ресурси для пенсійних виплат, а також сприяють акумулюванню коштів, що можуть бути спрямовані в інвестиційні проекти. Для бізнесу діяльність НПФ створює умови для зростання добробуту населення та розширення інвестиційних можливостей економіки [7].

В Україні недержавні пенсійні фонди функціонують як інститути накопичення та інвестування пенсійних заощаджень. Завдяки цьому вони підвищують ефективність і стійкість національної пенсійної системи, створюючи додаткові можливості для забезпечення громадян у старості.

Для комплексного розуміння поточного стану та тенденцій розвитку НПФ проаналізовано динаміку основних показників їхньої діяльності [5; 6]. Упродовж останніх п'яти років кількість недержавних пенсійних фондів залишалася стабільною — 50 одиниць, водночас кількість адміністраторів зменшилася на 18, що пов'язано з погіршенням економічних умов та воєнними викликами.

Згідно з даними таблиці 1, у 2024 р. порівняно з 2019 р. кількість учасників НПФ зросла на 3,5 %. Разом із тим у 2024 р. відбулося незначне скорочення учасників (-1,5 тис. осіб), що зумовлено впливом воєнних ризиків. Загальна вартість активів НПФ зросла на 43,8 % порівняно з 2019 р., що свідчить про підвищення інвестиційної активності фондів та збільшення обсягу внесків учасників. Незважаючи на певне уповільнення темпів приросту у 2022–2024 рр., зберігається позитивна динаміка цього показника.

Сума пенсійних внесків станом на кінець 2024 р. становила 3043,2 млн грн, що на 7,9 % перевищує показник попереднього року і на 34,2 % — рівень 2019 р. Обсяг пенсійних виплат зріс на 51,2 % порівняно з 2019 р., досягнувши 1661,7 млн грн. На кінець 2024 р. виплати здійснено 93,8 тис. учасникам, що становить 10,6 % від загальної кількості учасників системи.

Недержавні пенсійні фонди виступають вагомими інституційними інвесторами, здатними акумулювати довгострокові фінансові ресурси для розвитку національної економіки [3, с. 51]. З початком війни основними

напрямами розміщення пенсійних активів залишаються державні цінні папери, банківські депозити та банківські метали [5; 6]. Це свідчить про прагнення до збереження надійності інвестицій в умовах підвищених ризиків.

Таблиця 1

Динаміка основних показників діяльності недержавних пенсійних фондів Україні у 2019-2024 рр.

Показники	Роки						Темпи приросту,% 2024р./2019р.
	2019	2020	2021	2022	2023	2024	
Загальна кількість учасників НПФ, тис осіб	855,3	874,6	883,0	890,7	887,8	886,3	3,5
Кількість укладених пенсійних контрактів, тис	68,8	77,1	87,8	95,5	96,1	96,9	29,0
Загальна вартість активів НПФ, млн, грн	2745,2	3143,3	3563,7	3874,7	4146,0	4 889,8	43,8
Пенсійні внески, всього, млн. грн.	2000,5	2160,8	2377,9	2618,3	2819,0	3 043,2	34,2
Пенсійні виплати, млн. грн.	809,9	947,4	1107,4	1287,2	1461,1	1 661,7	51,2
Сума інвестиційного доходу, млн грн	1767,7	2200,0	2635,7	2957,4	3285,6	4 088,5	56,7
Прибуток від інвестування активів недержавного пенсійного фонду, млн. грн	1440,5	51810,9	2179,5	2428,7	2683,6	3 403,8	57,6
Сума витрат, що відшкодовуються за рахунок пенсійних активів, млн. грн.	327,2	389,1	456,1	528,7	602,0	684,7	52,2

Джерело: складено на основі [5,6].

До факторів, що гальмують розвиток недержавного пенсійного сектору, належать економічна нестабільність, низький рівень доходів населення, недосконаліть законодавчої бази, інфляційні процеси, слабкий розвиток фондового ринку та недостатня довіра громадян до фінансових інститутів.

Незважаючи на виклики воєнного часу, діяльність НПФ залишається прибутковою, а фонди виконують свої зобов'язання перед учасниками. Це свідчить про їх фінансову стійкість і потенціал до подальшого розвитку. Ситуація, що склалася, відкриває можливості для оновлення підходів до управління активами та впровадження нових стратегій розвитку системи недержавного пенсійного забезпечення в Україні.

Отже, недержавні пенсійні фонди відіграють дедалі важливішу роль у формуванні багаторівневої пенсійної системи України. Вони не лише забезпечують громадянам додаткові можливості для накопичення пенсійних заощаджень, а й виступають дієвим механізмом залучення довгострокових інвестицій у національну економіку. Попри складні умови воєнного часу, НПФ демонструють стабільність, прибутковість та зберігають довіру учасників. Надалі розвиток недержавного пенсійного забезпечення потребує удосконалення нормативно-правової бази, розширення спектра фінансових інструментів та підвищення фінансової культури населення, що сприятиме посиленню соціальної захищеності громадян і стійкості фінансової системи держави.

Список використаних джерел

1. Гаврилюк В. М. До питання формування сучасної пенсійної системи України в умовах глобальних викликів. *Економіка та суспільство*, 2023. № 51. URL: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-51-28

2. Сідельникова Л.П. Фінансове забезпечення пенсійного захисту населення України. *Вчені записки ТНУ імені В.І. Вернадського*. 2020. №2. Том 31 (70). С. 142- 147.

3. Смоляр Ю.С., Терещенко Г.М. Особливості інвестиційної діяльності недержавних пенсійних фондів: зарубіжний досвід і вітчизняна практика. *Фінанси України.* 2008.№3.с.43-51.

4. Про недержавне пенсійне забезпечення: Закон України №1057- IV від 2004 р. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1057-15#Text

5. Підсумки розвитку системи недержавного пенсійного забезпечення станом на 31.12.2024р. // Національна комісія, що здійснює державне регулювання у сфері ринків фінансових послуг. URL: https://www.nssmc.gov.ua/wp-content/uploads/2025/04/npf_4_kv-2024.pdf

6. Підсумки розвитку системи недержавного пенсійного забезпечення станом на 31.12.2023р. // Національна комісія, що здійснює державне регулювання у сфері ринків фінансових послуг. URL: https://www.nssmc.gov.ua/news/insights/#tab-5

7. Ріппа М., Шимко Я. Економічна природа недержавних пенсійних фондів. *Економічний вісник університету.*2019. № 41. С. 162–170. URL: https://doi.org/10.31470/2306-546X-2019-41-162-170

Юлія ГАЙБУРА, кандидат економічних наук, доцент,
завідувач кафедри фінансів, банківської справи, страхування та
електронних платіжних систем
Заклад вищої освіти «Подільський державний університет»
м. Кам'янець-Подільський, Україна

ОЦІНКА ФІНАНСОВОЇ РЕЗУЛЬТАТИВНОСТІ ПІДПРИЄМСТВ В УМОВАХ ГЛОБАЛІЗАЦІЇ

Сучасні умови господарювання характеризуються високим рівнем глобалізації економічних процесів, що суттєво впливає на діяльність вітчизняних підприємств. Глобалізація зумовлює зростання конкуренції, підвищення динамічності ринкових відносин і потребує від суб'єктів господарювання забезпечення стійкої фінансової результативності.

У зв'язку з цим питання оцінювання фінансової результативності підприємства набуває особливої актуальності, оскільки саме цей процес дозволяє визначити рівень ефективності використання фінансових ресурсів, прибутковість, конкурентоспроможність та потенціал подальшого розвитку.

Фінансова результативність підприємства – це узагальнена характеристика ефективності використання фінансових ресурсів, що відображає здатність суб'єкта господарювання забезпечувати стабільні доходи, прибуток і фінансову стійкість у коротко- та довгостроковій перспективі.

Основними завданнями оцінки фінансової результативності є:

- визначення рівня фінансової стабільності підприємства;
- аналіз динаміки прибутку та рентабельності;
- виявлення резервів підвищення ефективності діяльності;
- формування бази для прийняття управлінських рішень.

Глобалізація, як інтеграційний процес світової економіки, має двоякий вплив на фінансову стабільність та результативність підприємств – як позитивний, так і негативний. Позитивним є те, що глобалізація створює сприятливі умови для зростання та зміцнення фінансового становища компаній завдяки таких факторів:

- доступ до нових ринків: Глобалізація відкриває підприємствам можливість виходу на міжнародні ринки, значно збільшуючи потенційні обсяги продажів та прибуток.

- оптимізація виробничих витрат: підприємства можуть переносити виробництво в країни з нижчими виробничими витратами (праця, сировина, енергія), що дозволяє знизити собівартість продукції та підвищити конкурентоспроможність.

- доступ до інвестицій: процеси глобалізації сприяють притоку іноземних інвестицій та полегшують доступ до міжнародного капіталу, що критично важливо для фінансування розвитку та підвищення загальної фінансової стійкості.

- трансфер технологій та знань: міжнародна співпраця забезпечує доступ до передових технологій, інновацій та кращих управлінських практик.

Негативним є збільшення конкуренції (відкритість ринків призводить до того, що місцеві підприємства стикаються з конкуренцією на світовому рівні, що може загрожувати їх фінансовій стабільності); вразливість до світових криз (глобалізовані підприємства стають більш чутливими до світових економічних коливань, що може призвести до фінансових втрат); ризик втрати місцевого ринку (зосередженість на глобальному ринку може призвести до втрати позицій на місцевому ринку) [1].

Сучасні умови глобалізації, посилення конкурентного тиску та зростання економічної нестабільності висувають підвищені вимоги до підприємств щодо розроблення адаптивних стратегій розвитку, які здатні забезпечити їхню стійкість у динамічному та непередбачуваному зовнішньому середовищі.

Економічна стійкість підприємств формується під впливом сукупності зовнішніх чинників, що виходять за межі безпосереднього контролю організації, але мають істотний вплив на її фінансовий стан, конкурентоспроможність і перспективи розвитку. Серед ключових факторів зовнішнього середовища визначальними є макроекономічні умови, зокрема рівень інфляції, коливання валютних курсів, зміни відсоткових ставок, податкове навантаження та загальний інвестиційний клімат.

У періоди економічних криз підприємства змушені впроваджувати заходи з оптимізації витрат, підвищення ефективності операційної діяльності та

раціонального використання фінансових ресурсів, що дозволяє мінімізувати ризики фінансової нестабільності.

Крім того, глобальні економічні тенденції такі як фінансові рецесії, боргові кризи, пандемії та геополітичні конфлікти можуть негативно впливати на рівень попиту, стійкість ланцюгів постачання та ефективність міжнародної кооперації, що, в свою чергу, безпосередньо позначається на фінансовій стабільності та довгостроковій життєздатності підприємств [2, с. 406].

До основних глобалізаційних чинників, що впливають на фінансову результативність, належать:

- коливання валютних курсів і процентних ставок;
- посилення залежності від зовнішньоекономічної кон'юнктури;
- зростання ролі іноземних інвестицій та фінансових потоків;
- розвиток міжнародних стандартів фінансової звітності (МСФЗ);
- технологічна трансформація бізнес-процесів.

В умовах глобалізації підприємствам необхідно забезпечити адаптивність фінансової політики**,** диверсифікацію джерел фінансування, підвищення прозорості фінансової звітності та впровадження сучасних методів управління фінансовими ризиками.

Для забезпечення стабільної фінансової результативності підприємствам доцільно:

- удосконалювати систему фінансового планування та бюджетування;
- впроваджувати інструменти ризик-менеджменту з урахуванням глобальних фінансових ризиків;
- оптимізувати структуру капіталу та підвищувати ефективність використання активів;
- застосовувати інноваційні технології фінансового аналізу, зокрема цифрові платформи моніторингу;
- забезпечити прозорість фінансової звітності відповідно до міжнародних стандартів.

Реалізація цих заходів сприятиме зміцненню конкурентоспроможності підприємства на світовому ринку та забезпечить стійкий розвиток у довгостроковій перспективі.

Отже, оцінка фінансової результативності підприємств в умовах глобалізації є складним і багатогранним процесом, що вимагає використання системного та інтегрованого підходу. Глобалізаційні процеси посилюють вплив зовнішніх факторів на діяльність підприємств, водночас відкриваючи нові можливості для розвитку та залучення фінансових ресурсів.

Список використаних джерел

1. Ананьєва Ю. В. Вплив глобалізації на фінансову стабільність підприємств та стратегії її забезпечення. *Економіка та суспільство*. 2023. № 55. URL: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-55-14

2. Боковець В., Давидюк Л., Химич В. Стабільний розвиток та економічна стійкість в умовах глобалізації. *Modeling the development of the economic systems*. 2024. № 4. С. 405–409.

ГАЙДУК Вікторія, здобувачка вищої освіти ОС «Бакалавр»
спеціальності «Фінанси, банківська справа,
страхування та фондовий ринок»
Науковий керівник: **Павліна ФУГЕЛО**
канд. екон. наук, доцент,
доцент кафедри фінансів, банківської справи, страхування
та електронних платіжних систем,
Заклад вищої освіти «Подільський державний університет»,
м. Кам'янець-Подільський, Україна

ФУНКЦІОНАЛЬНА РОЛЬ ОРГАНІВ МІСЦЕВОГО САМОВРЯДУВАННЯ У ПРОЦЕСІ ФОРМУВАННЯ БЮДЖЕТУ ГРОМАДИ

Органи місцевого самоврядування відіграють ключову роль у бюджетному процесі на рівні територіальних громад, забезпечуючи узгодження державної бюджетної політики з місцевими потребами та ресурсними можливостями. У контексті децентралізації, посилення фінансової спроможності громад та розширення інструментів участі населення у прийнятті управлінських рішень, функціональна значущість органів місцевого самоврядування суттєво зростає.

Функціональна роль органів місцевого самоврядування (ОМС) у формуванні бюджету громади включає розробку, затвердження та виконання місцевого бюджету. ОМС відповідають за прогнозування доходів та планування видатків, розробку проєктів бюджету, їх розгляд та прийняття рішенням, а також за контроль за виконанням бюджету та подання звітності.

Відповідно до Закону України «Про місцеве самоврядування в Україні», органи місцевого самоврядування володіють власною матеріально-фінансовою основою, що включає доходи місцевих бюджетів, об'єкти комунальної власності та природні ресурси [1]. Бюджетний кодекс України визначає порядок формування, затвердження та виконання місцевих бюджетів, визначаючи функції фінансових органів та місцевих рад. Одним із ключових принципів є бюджетна самостійність: вона забезпечується закріпленням за місцевими бюджетами відповідних джерел доходів, правом відповідних органів місцевого самоврядування визначати напрями використання бюджетних коштів відповідно до законодавства України, та самостійно і незалежно одне від одного розглядати та затверджувати відповідні місцеві бюджети [2].

Етапи формування бюджету територіальної громади:

– прогнозування доходів і видатків: здійснюється аналіз податкового потенціалу, трансфертів, власних надходжень та потреб громади;

– розробка проєкту бюджету: виконавчі органи розробляють проєкт бюджету з урахуванням пропозицій розпорядників коштів і консультацій з громадськістю ;

– затвердження бюджету: місцева рада ухвалює бюджет та встановлює пріоритети фінансування програм розвитку ;

– виконання та контроль: здійснюється моніторинг виконання бюджету, аналіз відхилень і коригування бюджетних призначень за потреби.

Функції органів місцевого самоврядування у бюджетному процесі

– формування доходної бази бюджету: встановлення місцевих податків і зборів, розвиток інвестиційного та туристичного потенціалу громади ;

– пріоритизація видатків: визначення соціально й економічно важливих напрямів фінансування відповідно до стратегічних цілей розвитку громади ;

– забезпечення прозорості та підзвітності: оприлюднення бюджетної інформації, використання інструментів участі громадськості (бюджет участі, відкриті слухання);

– взаємодія з державними органами: оформлення міжбюджетних трансфертів, участь у програмах вирівнювання фінансової забезпеченості;

– контроль і аудит: аналіз ефективності використання коштів та відповідності плановим показникам.

Отже, органи місцевого самоврядування виконують комплексну та системоутворюючу роль у процесі формування бюджету громади: від аналізу потреб та ресурсів до контролю за цільовим використанням коштів. Ефективність їх діяльності визначає фінансову стійкість громади, якість публічних послуг та темпи соціально-економічного розвитку. Подальше вдосконалення бюджетного процесу на місцевому рівні потребує розширення фінансової автономії громад, удосконалення кадрового забезпечення та зміцнення механізмів участі населення у прийнятті бюджетних рішень.

Список використаних джерел

1. Закон України «Про місцеве самоврядування в Україні» від 21 травня 1997 р. № 280/97-ВР. Верховна Рада України. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/280/97-вр

2. Бюджетний кодекс України від 8 липня 2010 р. № 2456-VI. Верховна Рада України. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2456-17

3. Фугело П.М. Місцеві податки і збори та їх роль у фінансовому забезпеченні реалізації власних повноважень органів місцевого самоврядування. *Подільський вісник: сільське господарство, техніка, економіка.* 2024.№4. С. 107-111.

4. Фугело П.М. Сучасний стан організації міжбюджетних відносин в Україні. Подільський вісник: сільське господарство, техніка, економіка.2023.Випуск 1(38).

5. Виконання доходів місцевих бюджетів. Міністерство фінансів України. URL: https://www.mof.gov.ua/uk/vykonannia-dokhodiv-mistsevykh-biudzhetiv

ГРИНИШИНА Анастасія, здобувачка фахової передвищої освіти
ОПС «Фаховий молодший бакалавр»
спеціальності 072 «Фінанси, банківська справа,
страхування та фондовий ринок»
Науковий керівник:
канд. економ. наук **Валерік ОГАНЕСЯН**
ВСП «Фаховий коледж економіки,
права та інформаційних технологій»
м. Кам'янець-Подільський, Україна

ФІСКАЛЬНА ДЕЦЕНТРАЛІЗАЦІЯ ЯК ІНСТРУМЕНТ ЗМІЦНЕННЯ ФІНАНСОВОЇ СПРОМОЖНОСТІ ТЕРИТОРІАЛЬНИХ ГРОМАД

Фіскальна децентралізація є важливим елементом сучасної реформи управління, що спрямована на підвищення ефективності використання фінансових ресурсів на місцевому рівні. Завдяки передаванні фінансових повноважень та відповідальності за бюджетні процеси від центральних органів влади до територіальних громад, вдалося значно зміцнити їх фінансову спроможність. Така реформа дозволяє громадам самостійно вирішувати питання розвитку, покращувати інфраструктуру, забезпечувати соціальні послуги та підвищувати рівень життя місцевого населення. Водночас, фіскальна децентралізація сприяє створенню більш прозорих і ефективних механізмів бюджетного управління, що має безпосередній вплив на економічний розвиток регіонів.

Започатковані реформи в Україні, вагоме місце в переліку яких посідає децентралізація, мали важливе значення для розвитку місцевого самоврядування та зміцнення його фінансової автономії, позаяк створили передумови для формування самодостатніх громад, а відтак і наблизили вітчизняну систему публічного управління до практики країн ЄС. Фінансово самодостатні громади та потужна система місцевого самоврядування – основа сучасного поступу України. Проблема формування таких громад, на жаль, для України не є новою, але і не до кінця вирішеною, оскільки утвердження фінансово самодостатніх громад потребує достатньо повноважень та ресурсів для виконання власних і

делегованих функцій, а також можливостей для вирішення питань власного розвитку [1].

Однією з основних проблем залишається фінансова спроможність територіальних громад, яка значною мірою залежить від їхньої здатності ефективно адмініструвати податкові надходження та залучати інвестиції. Незважаючи на значні досягнення у сфері фінансової децентралізації, значна частина громад все ще має критично низький рівень спроможності, що вимагає подальшого впровадження механізмів фінансового вирівнювання та підтримки слабших регіонів [2, с. 178].

Фіскальна децентралізація є ключовим етапом реформування фінансової системи України, що надає територіальним громадам більшу самостійність у питаннях фінансування та управління своїми ресурсами. Перехід до більш гнучкої моделі фінансових відносин дає можливість місцевим органам влади ефективно управляти бюджетними коштами та забезпечувати розвиток соціальної інфраструктури на місцях. Відповідно до принципів фіскальної децентралізації, громади отримують більший доступ до податкових надходжень та можливість самостійно визначати пріоритети розвитку, що сприяє підвищенню їх фінансової спроможності. Це дозволяє знизити залежність від державного бюджету та підвищити відповідальність місцевої влади за ефективне використання ресурсів. Однак для досягнення максимального ефекту від цієї реформи необхідно забезпечити належний контроль за використанням бюджетних коштів, а також сприяти розвитку місцевих фінансових інструментів.

Отже, фіскальна децентралізація стала важливим інструментом зміцнення фінансової спроможності територіальних громад, дозволяючи їм ефективніше управляти власними ресурсами та реалізовувати місцеві програми розвитку. Збільшення фінансової автономії сприяло підвищенню відповідальності місцевої влади за соціально-економічний розвиток та покращення рівня життя населення. Проте, для забезпечення стійкості результатів необхідно продовжувати вдосконалення інституційних механізмів контролю та підтримки місцевих бюджетів. В цілому, фіскальна децентралізація є важливим кроком до побудови

сильніших і самодостатніх громад, здатних ефективно реагувати на потреби своїх жителів.

Список використаних джерел

1.Возняк Г.В., Капленко Г.В., Коваль В.М. Децентралізація як основа зміцнення фінансової самодостатності та розвитку територіальних громад. Економіка та суспільство. (42). 2022. URL: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-42-24.

2. Набока К. О., Толок П. Ю. Фінансові аспекти децентралізації державного управління: виклики та перспективи. Право та державне управління. № 2.2024. С.173-179. URL: http://pdu-journal.kpu.zp.ua/archive/2_2024/24.pdf.

ДВОРСЬКА Ольга
начальник Кам’янець-Подільської державної податкової інспекції
Головного управління Державної податкової служби
у Хмельницькій області
м. Кам’янець-Подільський, Україна

ВИКЛИКИ ТА ПРІОРИТЕТИ ПОДАТКОВОЇ ПОЛІТИКИ УКРАЇНИ В УМОВАХ ВІЙНИ ТА ПІСЛЯВОЄННОГО ВІДНОВЛЕННЯ

Податкова система України у період повномасштабної збройної агресії Російської Федерації зазнала безпрецедентних викликів, які торкнулися всіх елементів національних фінансів. Податкова служба, органи державного управління та бізнес зіткнулися з необхідністю одночасно забезпечувати бюджет надходженнями й зберігати економічну активність, що є критично важливим для обороноздатності держави та соціальної стабільності.

В умовах війни податкова політика стала інструментом адаптації економіки до кризових умов, а також фундаментом для майбутнього відновлення країни. Саме тому системний аналіз ризиків у сфері оподаткування та пошук шляхів їх мінімізації є актуальним завданням як для органів влади, так і для наукової спільноти.

На початку війни держава запровадила низку антикризових податкових послаблень, спрямованих на збереження підприємницької активності та пом'якшення шоку для малого та середнього бізнесу. Разом з тим поступове повернення до довоєнних режимів оподаткування стало необхідним етапом відновлення фіскальної спроможності.

Ключовим завданням стало формування передбачуваної, прозорої та конкурентоспроможної системи оподаткування, яка забезпечує бюджет ресурсами, але не стримує розвиток економіки.

Гармонізація українського податкового законодавства з директивами ЄС охоплює реформування ПДВ, акцизів, корпоративного оподаткування, адміністрування великих платників податків та стандарти прозорості (BEPS, CRS, CFC).

Європейська модель передбачає формування партнерських відносин між державою та платниками, що особливо важливо для підвищення довіри в умовах післявоєнної реконструкції.

Електронні сервіси, цифрові кабінети, автоматизовані системи контролю ризиків, аналітика великих даних та розширення функцій е-сервісів дозволили ДПС забезпечити безперервність адміністрування податків навіть під час активних бойових дій.

Цифрова модернізація стала не лише засобом ефективності, а й важливим фактором кіберзахисту державних даних.

Нижче (таблиця 1) подано науково-структурований аналіз ключових ризиків, що впливають на функціонування податкової системи у воєнних умовах, а також заходи їх нейтралізації.

Таблиця 1

Податкова система України в умовах війни: основні ризики та напрями протидії

Група ризиків	Зміст ризику	Прояви в податковій системі	Заходи протидії / інструменти реагування
Фіскальні ризики	Недостатність доходів бюджету	Зменшення податкової бази, падіння імпорту, збільшення видатків	Повернення до базових ставок, згортання пільг, зміцнення адміністрування
Економічні ризики	Руйнування підприємств, скорочення виробництва	Зниження надходжень від МСБ, коливання ПДВ	Податкові стимули, відстрочки, підтримка МСБ
Адміністративні ризики	Складність адміністрування в умовах бойових дій	Обмеження доступу до об'єктів, можливі збої	Максимальна цифровізація, онлайн-адміністрування
Кібери ризики	Загрози кібератак	Атаки на бази даних, ризики втрати інформації	Посилення кіберзахисту, резервування
Правові ризики	Часті зміни законодавства	Нестабільність податкових правил	Нормативна стабілізація, законодавче вирівнювання з ЄС
Соціальні ризики	Зниження платоспроможності населення	Менші надходження ПДФО, ЄСВ	Підтримка зайнятості, муніципальні програми допомоги

Джерело: узагальнено за даними Мінфіну, ДПС України, OECD.

Податкова система України під час війни функціонує за умов багаторівневих ризиків, серед яких домінують фіскальні, економічні та

адміністративні. Важливим інструментом мінімізації ризиків стало повернення до системного адміністрування, дигіталізація податкових процесів та нормативна стабілізація. Кіберзагрози залишаються критичним фактором, що потребує постійного фінансування та технологічного посилення державних ІТ-систем.

Після завершення війни податкова політика України має забезпечити умови для:

- відновлення та модернізації інфраструктури;
- відновлення підприємницької активності;
- залучення приватних і міжнародних інвестицій;
- зміцнення фінансової спроможності місцевого самоврядування;
- формування прозорої моделі партнерства між державою, бізнесом і громадянським суспільством.

Податки повинні сприйматися як внесок у розвиток держави, а не лише як обов'язок, що стане можливим завдяки підвищенню прозорості адміністрування та подальшому розвитку цифрової довіри.

Сучасна податкова політика України проходить етап глибокої трансформації, зумовленої воєнними викликами та потребами відновлення економіки. Головними пріоритетами розвитку податкової системи є забезпечення фіскальної стійкості, модернізація адміністрування, цифровізація, гармонізація з європейськими стандартами та створення сприятливого середовища для інвестицій і бізнесу.

Аналіз ризиків демонструє, що ефективність податкової системи можлива лише за умови поєднання професійного управління, якісних цифрових рішень і партнерської взаємодії між державою та платниками. Саме ці чинники стануть фундаментом для післявоєнного відновлення та євроінтеграційної модернізації України.

Список використаних джерел

1. Податковий кодекс України від 02.12.2010 № 2755-VI.
2. Міністерство фінансів України. Звіт про виконання Державного бюджету України за 2022–2024 роки. Київ, 2024.
3. OECD. Tax Administration 2023: Comparative Information on OECD and Other Advanced and Emerging Economies. Paris: OECD Publishing, 2023.

Фінанси та державна політика: податкова політика, бюджет, державні фінанси та інституційні зміни

ЗДИРКО Наталія д.е.н., професор,
директор Навчально-наукового інституту економіки та управління,
Вінницький національний аграрний університет
м .Вінниця, Україна

ДЕРЖАВНИЙ КОНТРОЛЬ ОБОРОННИХ ЗАКУПІВЕЛЬ В УКРАЇНІ: ОЦІНКА ПОРУШЕНЬ ТА ШЛЯХИ ЇХ ПОПЕРЕДЖЕННЯ

Ефективність державного контролю над оборонними закупівлями в умовах воєнного стану відіграє ключову роль у забезпеченні стійкості сектору безпеки й оборони. Водночас результати антикорупційного дослідження, проведеного Національним агентством із запобігання корупції (НАЗК), виявляють низку системних суперечностей і недоопрацювань, що спричиняють виникнення зловживань та неефективному використанню бюджетних ресурсів. Динамічні зміни законодавства, складний розподіл ролей між центральними органами влади та відсутність усталених процедур значно ускладнюють контроль над закупівельною діяльністю державних замовників. У роботі виокремлено основні проблеми у сфері оборонних закупівель, а також запропоновано механізми їх попередження.

1. Несистематичність і нестабільність правового регулювання оборонних закупівель. Однією з найбільш суттєвих проблем є надмірна динамічність правового поля та часті зміни нормативних актів, що регулюють оборонні закупівлі. Постанову Кабінету Міністрів № 1275, яка встановлює особливості здійснення закупівель у період воєнного стану, лише з 2022 до 2024 року змінювали вісім разів. Така нестабільність призводить до правової невизначеності, ускладнює планування та створює можливості для маніпуляцій процедурами закупівель.

Шляхами попередження є:

– консолідація законодавства, усунення дублювання норм та правових колізій;

– встановлення чітких і передбачуваних процедур із мінімальною кількістю винятків;

– формування стабільного та єдиного нормативного підходу до організації оборонних закупівель.

2. Дублювання функцій та розмитість ролей між органами, що формують і реалізують політику закупівель. У Міністерстві оборони тривалий час поєднувалися функції формування та реалізації політики у сфері закупівель. Водночас Департамент політики закупівель та Департамент ресурсного забезпечення були підпорядковані одному заступнику міністра, що спричиняло конфлікт функцій та неефективне використання ресурсів. Також спостерігається неузгодженість ролей між Міноборони, Мінекономіки, Мінстратегпромом і Генеральним штабом.

Шляхами попередження таких порушень є:

– чітке нормативне розмежування повноважень усіх суб'єктів у сфері закупівель;

– інституційне укріплення спеціалізованих закупівельних організацій;

– запровадження наглядових рад і системи внутрішнього комплаєнсу.

3. Відсутність чіткого механізму планування оборонних закупівель та неякісне прогнозування потреб. Планування обсягів закупівель здійснюється на підставі неповних даних, а механізм формування переліку потреб часто не узгоджений між структурними підрозділами. Це створює ризики зловживань під час визначення строків, номенклатури та обсягів закупівель.

Шляхи попередження:

– уніфікація методики планування та впровадження електронних інструментів збору потреб;

– запровадження єдиного формату заявок та аналітичних звітів;

– регулярний аудит планових показників із залученням контролюючих органів.

4. Відсутність єдиної методики визначення очікуваної вартості товарів та послуг оборонного призначення

На практиці відсутній уніфікований підхід до визначення орієнтовної та очікуваної вартості закупівель, особливо щодо продуктів харчування. Це уможливлює корупційні змови між посадовими особами та постачальниками, суттєво збільшуючи ризики переплат.

Шляхами попередження таких порушень є:

– розроблення методичних рекомендацій і калькуляторів очікуваної вартості;

– створення відкритих каталогів цін для окремих груп товарів;

– впровадження незалежної оцінки вартості на етапі планування.

5. Неналежна перевірка контрагентів і слабкий контроль за виконанням договорів. У низці випадків контракти укладалися з ненадійними постачальниками, що призводило до постачання продукції неналежної якості, виникнення дебіторської заборгованості або зриву поставок. Відсутність чіткого контролю за дотриманням умов договору підвищує ризик змови між представниками військових частин і постачальниками.

Шляхи попередження:

– запровадження обов'язкового due diligence постачальників;

– цифровий контроль етапів виконання контракту, фіксація поставок на електронних платформах;

– посилення відповідальності посадових осіб за ігнорування процедур погодження.

6. Зловживання неконкурентними процедурами закупівель та використання підстави «нагальна потреба». Через воєнний стан державні замовники можуть укладати прямі договори без конкурентних процедур, що є виправданим лише в екстрених умовах. Водночас відсутність прозорих правил використання таких механізмів створює умови для необґрунтованого обходу конкурентних торгів.

Шляхами попередження таких порушень є:

– встановлення чітких критеріїв «нагальної потреби»;

– обов'язок публікувати обґрунтування для укладення прямих договорів;

– збільшення кількості закупівель, які здійснюються через електронну систему.

7. Відсутність актуальних технічних специфікацій і непрозорість процедури підтвердження відповідності товарів. Нездійснення актуалізації технічної документації призводить до того, що постачальники можуть пропонувати продукцію, що не відповідає потребам військових частин. Процедура отримання актів відповідності також залишається непрозорою.

Шляхи попередження:

– регулярне оновлення технічних специфікацій із залученням експертів ЗСУ;

– запровадження цифрової бази нормативно-технічної документації;

– прозоре тестування зразків товарів із оприлюдненням результатів контролю.

Отже, система державного контролю оборонних закупівель в Україні має комплексні системні проблеми, які поглибилися в умовах воєнного стану. Основні порушення пов’язані з нестабільністю нормативного регулювання, дублюванням функцій між органами влади, недосконалим плануванням потреб, відсутністю прозорих механізмів визначення ціни, слабким контролем постачальників та зловживанням неконкурентними процедурами. Усунення цих проблем можливе лише за умов міжвідомчої координації, впровадження сучасних управлінських інструментів, посилення прозорості та підзвітності, а також адаптації найкращих практик країн НАТО. Комплексна реформа оборонних закупівель дозволить знизити корупційні ризики, забезпечити раціональне використання бюджетних коштів та зміцнити обороноздатність держави.

Список використаних джерел:

1. Корупційні ризики під час здійснення централізованих тилових закупівель для Збройних сил України. URL: https://nazk.gov.ua/uk/nato/. (дата звернення: 25.10.2025).

2. Стратегічний огляд оборонних закупівель Україна – НАТО: рекомендації високого рівня щодо змін та дій. URL: https://nazk.gov.ua/uk/novyny/nazk-aoz-i-dot-prezentuvaly-progres-vprovadzhennya-mehanizmiv-prozorosti-dobrochesnosti-ta-pidzvitnosti-v-oboronnyh-zakupivlyah/. (дата звернення: 26.10.2025).

КИНАШ Віталіна, *здобувачка фахової передвищої освіти*
ОПС «Фаховий молодший бакалавр»
спеціальності 072 «Фінанси, банківська справа,
страхування та фондовий ринок»
Науковий керівник:
канд. економ. наук **Валерік ОГАНЕСЯН**
ВСП «Фаховий коледж економіки,
права та інформаційних технологій»
м. Кам'янець-Подільський, Україна

ПОДАТКОВА ПОЛІТИКА ЯК ІНСТРУМЕНТ СТИМУЛЮВАННЯ ЕКОНОМІЧНОГО РОЗВИТКУ УКРАЇНИ

Податкова політика є одним із ключових інструментів впливу держави на економічні процеси. В умовах сучасних викликів, спричинених воєнними діями та економічною нестабільністю, роль податкової системи у стимулюванні розвитку України набуває особливого значення. Раціонально сформована податкова політика здатна не лише забезпечити надходження до бюджету, а й підтримати підприємництво, інвестиційну активність та інновації. Зниження податкового навантаження на стратегічні галузі, створення пільгових умов для малого бізнесу та запровадження прозорих правил оподаткування сприяють відновленню економіки. Водночас держава має зберігати фіскальну рівновагу й уникати надмірного дефіциту бюджету. Податкова політика повинна поєднувати стимули для бізнесу з ефективним контролем за сплатою податків. Її вдосконалення є запорукою сталого економічного зростання, підвищення конкурентоспроможності та фінансової стабільності України.

Важливим є посилення функціональної ефективності податкової системи, що передбачає пошук суспільного консенсусу щодо розміру податкового навантаження на економіку, забезпечення повного виконання платниками податків їхніх податкових зобов'язань, розвиток податкового адміністрування та вдосконалення законодавчої бази. Податкова система, що включає як основні елементи оподаткування, так і процедури податкового адміністрування, повинна відповідати таким основним вимогам. По-перше, з огляду на те, що за рахунок податкових надходжень формується близько 80% доходів бюджету, податкова

система повинна забезпечувати стійке формування доходних джерел, необхідних для виконання витратних зобов'язань відповідних бюджетів. По-друге, рівень і структура податкового навантаження не повинні погіршувати умови для економічного зростання, спотворювати умови конкуренції, перешкоджати притоку інвестицій. По-третє, податкове адміністрування має здійснюватися на основі мінімізації витрат для економічних суб'єктів за рахунок аналізу впливу податкового навантаження на економіку в розрізі видів економічної діяльності; вироблення єдиного нормативного забезпечення функціонування податкових органів; розвитку системи електронної взаємодії між податковими органами і платниками податків; здійснення контролю і нагляду за дотриманням податкового законодавства **[1, с. 107-108]**.

Податкова політика є багатофункціональною категорією, що полягає у застосуванні нормативних механізмів виконання суспільно визначених в конкретний період часу та схвалених політично соціально-економічних завдань. Вона проявляється в акумуляції фінансових ресурсів для покриття необхідних публічних витрат, створення суспільних благ і послуг, макроекономічної стабілізації, підтримки і стимулювання росту, елімінації небажаних наслідків ринкових відносин (через регулювання економічної поведінки платників податків), реалізації державної соціальної політики досягнення справедливості в розподілі доходів, формуванні сприятливого екологічного середовища, впливу на динаміку людського розвитку. Важливими є оперування інституційним інструментарієм податкової політики та адаптивне застосування відповідних механізмів в контексті оптимізації рівня податкового навантаження [2].

Стимулююча податкова політика спрямована на активізацію ділової активності та інвестицій. Зменшення податкового навантаження дозволяє підприємствам розширювати виробництво та створювати нові робочі місця. Податкові пільги для інноваційних і стратегічних галузей сприяють технологічному розвитку. Важливим є також підтримка малого та середнього бізнесу через спрощену систему оподаткування. Такі заходи підвищують конкурентоспроможність економіки та забезпечують її сталий розвиток.

Отже, податкова політика є важливим інструментом державного регулювання, що безпосередньо впливає на темпи економічного розвитку України. Її ефективність визначається здатністю забезпечувати баланс між

фіскальними інтересами держави та потребами бізнесу. У сучасних умовах пріоритетом має стати стимулювання інвестицій, підтримка підприємництва та створення сприятливого податкового клімату. Важливо також удосконалювати податкове адміністрування, зменшувати тиск на малий і середній бізнес. Прозора й справедлива податкова система формує довіру до держави та сприяє детінізації економіки. Зважена податкова політика є запорукою відновлення економічної активності, фінансової стабільності та сталого розвитку України.

Список використаних джерел

1. Рубан М.О. Податкова політика як інструмент регулювання економічного розвитку. Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія: Міжнародні економічні відносини та світове господарство. Випуск 13.Частина 2. 2017. С.105-108. URL: http://www.visnyk-econom.uzhnu.uz.ua/archive/13_2_2017ua/24.pdf.

2. Кривонос Д.А. Податкова політика у системі державного регулювання економічного розвитку. Економіка та суспільство. Випуск 57. 2023.URL: https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/3212/3135.

КУДРИК Настя, *здобувачка вищої освіти ОС «Бакалавр»*
спеціальності 072 «Фінанси, банківська справа,
страхування та фондовий ринок»
Науковий керівник:
канд. економ. наук **Валерік ОГАНЕСЯН**
ПЗВО «Кам'янець-Подільський Податковий інститут»
м. Кам'янець-Подільський, Україна

БЮДЖЕТНИЙ ДЕФІЦИТ: ПРИЧИНИ, НАСЛІДКИ, ШЛЯХИ ПОДОЛАННЯ У ВОЄННИЙ ЧАС

Бюджетний дефіцит є однією з найактуальніших проблем сучасної фінансової політики України, особливо у період воєнного стану. Зростання видатків на оборону, соціальну підтримку та відновлення інфраструктури значно перевищує доходи державного бюджету. Війна спричиняє скорочення податкових надходжень, втрату виробничих потужностей і зниження економічної активності. У таких умовах дефіцит бюджету стає неминучим, але потребує ефективного управління. Його наслідки можуть мати як короткостроковий стимулюючий ефект, так і довгострокові ризики для макроекономічної стабільності. Тому дослідження причин, наслідків і шляхів подолання бюджетного дефіциту у воєнний час є надзвичайно важливим завданням для фінансової науки та державної політики.

Наявність дефіциту означає, що бюджет планового року містить такі статті видатків держави, які не мають грошового забезпечення за рахунок постійних доходів. Таке явище здебільшого є негативним, однак не свідчить про незбалансованість бюджету у цілому, оскільки у процесі його складання і затвердження визначаються необхідні джерела фінансування дефіциту. Таким чином, дефіцит є балансуючою статтею бюджету, що засвідчує необхідність залучення додаткових джерел фінансування окремих державних видаткових програм понад наявні постійні надходження. Це складне економічне явище, у якому віддзеркалюються різні аспекти соціально-економічного розвитку суспільства, ефективність економічної політики держави. Він має різні прояви, характеризується розмаїттям причин, чинників і наслідків **[1, с. 27]**.

Основними причинами виникнення дефіциту бюджету вважаються наступні:

- Виникнення надзвичайних обставин (війни, стихійні лиха, техногенні аварії).
- Зміна економічного устрою.
- Криза політичної системи.
- Некомпетентність керівництва держави.
- Незадовільна робота державних служб.
- Необхідність здійснення крупних державних вкладень.
- Надання безкоштовної допомоги іншим державам.
- Структурна незбалансованість народного господарства.
- Масштабний оборот «тіньового» капіталу.
- Недосконаліть податкової системи.
- Низька ефективність суспільного виробництва.
- Нераціональна структура бюджетних витрат.
- Великі витрати на отримання силових структур.
- Неможливість одержання міжнародних кредитів. - Низький рівень життя населення.
- Низький рівень соціального забезпечення**[2, с.239-240]**.

Подолання бюджетного дефіциту у воєнний час потребує комплексного підходу держави. Насамперед важливо підвищити ефективність використання бюджетних коштів і посилити контроль за їх цільовим спрямуванням. Одним із шляхів є залучення міжнародної фінансової допомоги, грантів та пільгових кредитів. Важливу роль відіграє також стимулювання економічної активності, відновлення виробництва та підтримка малого бізнесу. Додатково держава має розширювати податкову базу і вдосконалювати систему адміністрування податків для збільшення доходів бюджету.

Отже, бюджетний дефіцит у воєнний час є закономірним явищем, зумовленим підвищеними потребами держави у фінансуванні оборони та соціальної підтримки населення. Його причинами виступають зниження доходів бюджету, руйнування економічної інфраструктури та зростання державних видатків. Наслідки дефіциту можуть негативно впливати на фінансову стабільність і темпи відновлення економіки. Водночас за умови ефективного

управління та міжнародної підтримки дефіцит може стати інструментом стабілізації. Головне завдання держави – забезпечити баланс між фінансовою безпекою та економічним розвитком.

Список використаних джерел

1. Колісник О. Я. Бюджетний дефіцит: причини, економічні ефекти та особливості управління. Економічна наука. Економіка та держава. № 6.2014. С.26-32. URL: http://www.economy.in.ua/pdf/6_2014/7.pdf.

2. Федина К. М., Колеснікова М. М. Серія «Економічні науки». Випуск 3(83). 2018. С.237-243. URL: https://ep3.nuwm.edu.ua/15289/1/Ve8323%20%D0%B7%D0%B0%D1%85.pdf.

МАРЧЕНКОВА Софія, здобувач вищої освіти ОС «Бакалавр»
спеціальності 072 «Фінанси, банківська справа,
страхування та фондовий ринок»
Науковий керівник:
канд. екон. наук, доцент **Наталія ТКАЧУК**
Заклад вищої освіти «Хмельницький університет
управління та права імені Леоніда Юзькова»
м. Хмельницький, Україна

ВПЛИВ ОБЛІКОВОЇ СТАВКИ НБУ НА МОНЕТАРНУ ПОЛІТИКУ УКРАЇНИ В УМОВАХ ГЛОБАЛЬНИХ ФІНАНСОВИХ ВИКЛИКІВ

Монетарна політика України є складовою фінансової політики держави та чинником економічного зростання. Здійснення монетарної політики має вплив на здатність усієї фінансової системи ефективно реагувати на внутрішні й зовнішні шоки, при цьому забезпечуючи стабільність національної валюти та банківської системи. Ключову роль у здійсненні монетарної політики в Україні відіграє Національний банк України, що регулює грошову систему, шляхом використання різноманітних інструментів, за допомогою яких відбувається контроль над інфляційними процесами в країні. Одним з таких є інструментів і є облікова ставка НБУ, яка має найбільший вплив на подальший розвиток грошово-кредитної системи, впливає на кількість грошей в обороті та є показником економічної стабільності в державі. Відтак, вважаємо за необхідне розкрити сутність монетарної політики та облікової ставки, а також аналіз облікової ставки останніх років та дослідження її впливу на економіку країни.

Монетарна або ж «грошово-кредитна політика - це комплекс взаємопов'язаних, скоординованих на досягнення певних цілей заходів щодо регулювання грошового ринку, які проводить держава через свій центральний банк» [1, ст. 689]. З визначення можна сказати, що монетарна політика реалізується через вплив на грошовий ринок, в тому числі через контроль над грошовою масою, кредитною активністю та вартістю грошей. Основним суб'єктом цих відносин є центральний банк, який визначає методи впливу на ці процеси, за допомогою своїх інструментів, до яких відноситься і облікова ставка. У свою чергу, «облікова ставка – ключова процента ставка Національного банку»

[2]. Вона виступає орієнтиром вартості грошей у державі, за яким центральний банк кредитує комерційні банки. Зміна цього показника суттєво впливає на обсяги кредитування та споживчий попит.

При підвищенні облікової ставки відбувається зростання вартості запозичень для банків, у відповідь банки змушені підвищувати процентні ставки за кредитами для підприємців та населення. Внаслідок чого кредити стають дорожчими, і, відповідно до цих процесів, загальний обсяг кредитування зменшується, як і грошова маса в обігу. Тобто висока облікова ставка має подвійник ефект: вона зменшує інфляційні ризики, але також знижує активність бізнесу. Зменшення облікової ставки, навпаки, робить грошові ресурси для банків більш дешевшими. Внаслідок чого кредити стають доступнішими для позичальників, а зацікавленість з боку громадян підвищується. Це стимулює зростання обсягів кредитування в економіці та збільшує об'єм грошової маси в обігу.

«Облікова ставка встановлюється на основі підготовлених Національним банком комплексного аналізу та прогнозу макроекономічного, монетарного та фінансового розвитку» [3]. З початку російського вторгнення на територію України, центральний банк ввів жорстку та високу облікову ставку 25%. Метою такого кроку був контроль над інфляцією та намагання стабілізувати валютний курс. Передумовою стало неготовність країни до зовнішнього шоку та перерозподіл видатків здебільшого на оборонний сектор – внаслідок чого скорочення видатків на інші вагомі сектори. У 2023 році, облікова ставка була визначена на рівні 16,90%, що є набагато меншим показником ніж у 2022, з рівнем інфляції у 5,10%. Ці показники вказують на успішну політику центрального банку на результат їх діяльності. У 2024 році Національний банк зменшив облікову ставку до 13,1% - але, через нестабільність економічної системи, споживча інфляція стрімко зросла до рівня 12%. У 2025 році облікова ставка трохи підвищилась і на разі вона становить 15,5%, у той час як інфляція тримається на рівні 13,2%. Ця динаміка свідчить про те, що Україні потрібен час, для того, щоб адаптуватися до нових умов, зберігаючи при цьому баланс між економічною активністю та контролем за цінами. «Подальша динаміка цього показника залежить від багатьох чинників, однак в першу чергу від безпекової ситуації та термінів завершення військових дій на території України» [4, ст. 101].

У перспективі, за даними прогнозу Національного банку України, рівень облікової ставки буде зменшуватися, але з певними коливаннями. Вже у 2026 році ставка планується у значенні 12,6%, а у 2027 – 11,1%. Слід зазначити, що прогноз створений для того, аби показати прозорість грошово-кредитної системи та з метою зрозуміти логіку дій центрального банку. Через вплив непередбачуваних чинників, дії Національного банку стосовно визначення рівня облікової ставки можуть змінитися.

Облікова ставка є одним із ключових інструментів монетарної політики Національного банку України, який прямо впливає на стан монетарної безпеки держави. Забезпечення монетарної політики України вимагає не лише оперативного реагування на зовнішні фінансові виклики, але й на формування системи прогнозування та аналізу впливу інструментів бюджетної політики. Варто пам'ятати, що облікова ставка виступає не лише методом впливу, але й одним з факторів, що формує довіру до гривні.

Довіра до дій Національного банку України становить важливу роль його функціонування. Суспільство очікує, що облікова ставка, як і інші інструменти НБУ, будуть використані послідовно та прозоро, що забезпечить досягнення основної цілі – балансу в економіці. Передбачуваність та прогнозованість рішень знижує ризик бути враженими несподіваними шоками чи надто великою інфляцією. Коли інфляційні очікування є закріпленими, це посилює ефективність монетарної системи: створює можливість для довгострокової перспективи розвитку та виявлення і запобігання можливих ризиків.

Таким чином, облікова ставка забезпечує регулювання вартості грошей в економіці, та окрім цього, стає гарантом довіри громадян до управлінських рішень держави. Вона стимулює фінансову поведінку та показує рівень здатності монетарної влади контролювати ринок.

Список використаних джерел

1. Гроші та кредит: підручник / за ред. д.е.н., проф. О. В. Дзюблюка. Тернопіль: ТНЕУ, 2018. 892 с.

2. Національний банк України. Інструменти монетарної політики. URL: https://bank.gov.ua/ua/monetary/tools (дата звернення: 09.10.2025).

3. Про затвердження Положення про процентну політику Національного банку України : Постанова НБУ № 277 від 21.04.2016р. : станом

на 27 жовт. 2023 р. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/v0277500-16#Text (дата звернення: 09.10.2025).

4. Коваленко В. В., Сергєєва О. С. Облікова ставка як інструмент регулювання інфляції в умовах невизначеності та ризику. *Вісник Херсонського національного технічного університету*. 2023. № 3(82). С. 97–102. (дата звернення: 09.10.2025).

5. Національний банк України. Облікова ставка Національного банку. URL: https://bank.gov.ua/ua/monetary/archive-rish (дата звернення: 09.10.2025).

МЕЛЬНИК Богдана, здобувачка фахової передвищої освіти
ОПС «Фаховий молодший бакалавр»
спеціальності D2 «Фінанси, банківська справа, страхування»
Науковий керівник:
канд. економ наук **Валерік ОГАНЕСЯН**
ВСП «Фаховий коледж економіки,
права та інформаційних технологій»
м. Кам'янець-Подільський, Україна

РОЛЬ ДЕРЖАВНОГО БЮДЖЕТУ У ЗАБЕЗПЕЧЕННІ ФІНАНСОВОЇ СТАБІЛЬНОСТІ ТА ЕКОНОМІЧНОГО ЗРОСТАННЯ

Державний бюджет є основним фінансовим інструментом, за допомогою якого держава здійснює перерозподіл національного доходу та впливає на соціально-економічні процеси. Його роль полягає не лише у фінансуванні державних потреб, а й у забезпеченні фінансової стабільності та стимулюванні економічного зростання. Через бюджет реалізуються фіскальна політика, антикризові заходи, інвестиційні та соціальні програми. Раціональне формування та ефективне використання бюджетних ресурсів сприяє зменшенню дефіциту, стабілізації валютного ринку і підвищенню довіри до держави. У періоди економічних викликів державний бюджет стає ключовим інструментом підтримки підприємництва та населення. Збалансованість доходів і видатків є важливою умовою стійкого розвитку економіки. Таким чином, бюджет виступає фундаментом фінансової системи та важелем довгострокового зростання держави.

Державний бюджет займає одне з провідних місць у фінансовій системі та системі регулювання розвитку кожної країни. Так, Державний бюджет України є невід'ємним компонентом розбудови незалежної держави. Розвиненість та доступність інформаційного простору стали позитивним чинником розвитку бюджетних відносин. У зв'язку з посиленням впливу Держбюджету України на фінансову, соціально-економічну, політичну і культурну складову держави зростає увага до теоретичних досліджень у галузі бюджетування [1, с. 267].

Ефективна реалізація соціально-економічних програм вимагає належного розподілу фінансових ресурсів у державному бюджеті. Прозорість та

ефективність цього процесу є ключовими проблемами, оскільки недостатній розподіл ресурсів заважає досягненню соціально-економічних цілей. Динамічні потреби також вимагають адаптивності бюджетування, оскільки традиційні рамки можуть не враховувати нові виклики і пріоритети. Досягнення балансу між фіскальною стійкістю та фінансуванням програм є складною задачею, особливо в умовах економічної невизначеності. Зовнішні фактори та глобальні економічні тенденції також мають вплив на бюджетну спроможність країни, створюючи додаткові виклики для успішної реалізації програм [2, с. 200].

Отже, державний бюджет відіграє ключову роль у забезпеченні фінансової стабільності та стимулюванні економічного зростання країни. Його ефективне використання сприяє збалансованому розвитку усіх секторів економіки, підвищенню рівня добробуту населення та зміцненню довіри до фінансової політики держави. В умовах глобальних викликів бюджет стає не лише інструментом фінансування, а й важливим засобом регулювання економічних процесів і подолання кризових явищ. Забезпечення прозорості, ефективності та адаптивності бюджетного процесу є запорукою сталого розвитку України. Таким чином, державний бюджет виступає основою економічної безпеки та фінансової стабільності держави.

Список використаних джерел

1. Захожай В. Б., Захожай К.В. Роль і місце державного бюджету України в фінансовій системі держави. URL: https://ir.kneu.edu.ua/server/api/core/bitstreams/d30a92f5-095f-46f8-b99d-531a57a2a90d/content.

2. Західна, О., Круглякова, В., Стрільчук, О. Державний бюджет як ключовий механізм для реалізації соціально-економічного розвитку. Молодий вчений. 10 (122). 2023. 200-204. URL:https://doi.org/10.32839/2304-5809/2023-10-122-39.

Пухальський Вадим, кандидат економічних наук, доцент,
доцент кафедри фінансів, банківської справи, страхування та фондового ринку
Хмельницького університету управління і права ім. Леоніда Юзькова
м. Хмельницький, Україна

КОМПЛАЄНС-РИЗИК У ПОДАТКОВОМУ КОНТРОЛІ

Останнім часом практика застосування комплаєнсу активно почала поширюватися у різні сфери життєдіяльності країн світу, а саме: боротьби з корупцією, хабарництвом, антимонопольне законодавство, у сфері фінансів і банківської справи, а також і на податкову сферу. Щодо податкової сфери, то законодавче закріплення термінів комплаєнс, податковий ризик (комплаєнс-ризик) відбулося із прийняттям Закону України «Про внесення змін до Податкового кодексу України щодо особливостей податкового адміністрування під час воєнного стану для платників податків з високим рівнем добровільного дотримання податкового законодавства» від 18.06.2024 № 3813-IX, де під терміном комплаєнс необхідно розуміти систему заходів та процедур, що здійснюються контролюючими органами, визначеними ст. 41, п.41.1, пп. 41.1 Податкового кодексу України, з метою підвищення рівня добровільного виконання податкових та інших обов'язків платниками податків відповідно до вимог податкового та іншого законодавства, контроль за дотриманням якого покладено на контролюючі органи, та зменшення ймовірності настання податкового ризику (комплаєнс-ризику). Податковий ризик (комплаєнс-ризик) законодавець трактує цей термін як ймовірність невиконання платником податків податкового обов'язку щодо взяття його на облік як платника податків, реєстрації платником окремих видів податків, подання (своєчасного подання) податкової звітності, декларування (повного декларування), сплати (своєчасної та повної сплати) платником податків податкових зобов'язань, інших податкових обов'язків, невиконання платником податків іншого законодавства, контроль за дотриманням якого покладено на контролюючі органи [1]. Таким, чином цим Законом України передбачено запровадження податкового комплаєнсу у розрізі основних видів ризиків, які в повній мірі відповідають ризикам, які визначені Організацією економічного співробітництва та розвитку (ОЕСР) та Міжнародним валютним фондом (МВФ).

Податковий ризик розглядається у науковому просторі з точки зору права (Л.К. Вороновою, М.П. Кучерявенком та ін.), економічної думки (В.Л. Андрущенко, О.М. Десятнюк, В.М. Опаріним, В.А. Онищенко, О.М. Сарахман, В.П. Мороз, Л.А. Сарана та ін.). Однак незважаючи на значний теоретичний внесок щодо податкового ризику у контексті його суті, управління ним назріла потреба поглибленого дослідження місця комплаєнс-ризику у податковому контролі у зв'язку з євроінтеграційним курсом України, підвищенням ефективності податкових перевірок та сплати податків і зборів.

В основу застосування комплаєнсу в податковому адмініструванні покладені методичні матеріали та рекомендації до них, розроблені ОЕСР й МВФ, які дозволяють визначати та оцінювати ризики порушень норм податкового законодавства, допомагають керівництву податкових органів приймати обґрунтовані рішення стосовно методів усунення порушень та подальшого добровільного дотримання податкових норм. Доречно зазначити, що методичні матеріали почали розроблятися ще у 2022 р. і процес удосконалення триває не один десяток років, що обумовлено зростанням кількості індикаторів ризику, розширенням цифрових можливостей до роботи з ризиками тощо.

Україна обрала євроінтеграційний курс, а це означає, що набуття статусу кандидата на членство в ЄС (22.06.2022 р.) зобов'язує привести податкове законодавство України у відповідність до вимог європейського законодавства тобто забезпечити адаптацію законодавства України до законодавства ЄС та виконувати міжнародні зобов'язання України в частині митної й податкової політики та адміністрування. Тому нашою державою була прийнята «Національна стратегія доходів до 2030 року» (НСД) (розпорядження КМУ від 27.12.2023 № 1218-р) [2]. В частині адміністрування податків передбачено впровадження низки заходів щодо підвищення їх ефективності та прозорості; дотримання податкового законодавства платниками податків; відповідності європейським стандартам, що забезпечується шляхом впровадження системи управління податковими ризиками, тобто комплаєнс-ризиками.

Комплаєнс-ризики в системі податкового адміністрування трактуються як ризики, що призводять до втрати доходів, у разі якщо платники податків не дотримуються чотирьох основних обов'язків, визначених податковим законодавством: належної реєстрації в податковій системі; своєчасного подання

податкової звітності; зазначення повної та достовірної інформації у податковій звітності та своєчасної сплати податкового зобов'язання в установлені терміни [2]. У розділі 4.2.2(а) НСД передбачено впровадити систему управління податковими ризиками (комплаєнс-ризиками) на основі Концепції системи управління ризиками (Концепція).

Наказом ДПС від 04.10.2023 № 813 затверджена Концепція системи управління ризиками, яка на сьогоднішній день не оприлюднена. Тобто Концепція була прийнята раніше, ніж НСД. Виходячи із мети Концепції, а саме, виявлення, оцінка та мінімізація податкових ризиків сформулюємо її завдання, які полягають: по-перше, мінімізувати ризики порушень платниками податків норм податкового та іншого законодавства тим самим уникати найбільш поширених помилок не тільки у поточному періоді, але і майбутніх періодах; по-друге, покращити співпрацю учасників податкового процесу у вирішенні проблем у сфері оподаткування; третє, підвищити рівень добровільного виконання податкових та інших обов'язків платниками податків починаючи з державної реєстрації платника податків і до сплати податкових зобов'язань; четверте, забезпечити стабільні надходження податків і зборів до бюджетів усіх рівнів; п'яте, впровадження ефективних методів контролю з метою мінімізації ненадходження податкових зобов'язань. Таким чином, Концепція націлена на підвищення добровільної сплати податків та свідомості платників податків.

На виконання НСД, КМУ прийнято Постанову «Про реалізацію експериментального проекту щодо функціонування системи управління податковими ризиками (комплаєнс-ризиками) в Державній податковій службі» від 25.07.2024 № 854 [3].

Мета експериментального проекту чітко окреслена у Постанові № 854, яка полягає у впроваджені в організацію та діяльність ДПС міжнародних підходів до управління, які ґрунтуються на управлінні податковими ризиками щодо підвищення рівня дотримання платниками податків своїх податкових обов'язків із використанням підходу, та базуються на оцінці податкових ризиків [3].

Постановою № 854 наведено перелік та розкрито короткий зміст основних принципів системи управління ризиками, а саме:

інтегроване управління податковим ризиком;

структурування та комплексне управління податковим ризиком; адаптоване управління податковим ризиком; інклюзивне (всебічне) управління податковим ризиком;

динамічне управління податковим ризиком;

постійне поліпшення керування податковим ризиком.

Цією ж Постановою визначено основні види ризиків, пов'язані із недотриманням платниками податків норм податкового законодавства та іншого законодавства, контроль за дотриманням якого покладено на податкові органи, під час реалізації експериментального проекту, а саме виділено чотири базові комплаєнс-ризики: ризик реєстрації як платника податків; ризик формування і, головне, подання податкової звітності; ризик сплати податкових зобов'язань; ризик повноти декларування. Отже, порушення хоча б одного із перелічених обов'язків тягне за собою виникнення комплаєнс-ризику.

Залежно від ступеня виявленого ризику платники податків будуть поділятися на платників з низьким, середнім та високим ступенем. Відповідно до цього і прийматимуться заходи впливу. До платників з високим рівнем ризику передбачається застосування реактивних заходів - проведення перевірок, а з низьким – застосування проактивних засобів, які включають пропозиції та рекомендації щодо покращення комплаєнс-ризику.

З метою виконання Постанови КМУ № 854 ДПСУ було видано чотири накази від 30.09.2024:

№ 704 «Про затвердження Положення про експертну комісію Державної податкової служби із застосування системи управління податковими ризиками»;

№ 705 «Про затвердження Порядку формування паспорта податкового ризику та опрацювання інформації, що міститься в ньому»;

№ 706 «Про затвердження Методики ідентифікації, аналізу та оцінювання ступеня податкових ризиків»;

№ 707 «Про затвердження Порядку здійснення процесів системи управління податковими ризиками».

Усі ці накази в інформаційному просторі відсутні, що ускладнює усвідомлення платниками податків комплаєнс-ризику.

На нашу думку, з метою зменшення податкових ризиків доцільно:

оприлюднити Концепцію системи управління ризиками та вище перелічені накази ДПС;

належним чином інформувати суспільство про запровадження системи управління ризиками;

розробити методичні матеріали та рекомендації щодо податкового комплаєнсу не тільки для органів податкового контролю, але і для платників податків;

організовувати навчання та надавати консультації, щоб мінімізувати застосовування каральних заходів з боку органів податкового контролю;

Отже, від впровадження комплаєнс-ризику держава та платники податків отримають низку переваг: по-перше, це приведе до збільшення податкових надходжень до бюджету, що в умовах воєнного стану досить актуально; друге, зміняться взаємовідносини між учасниками податкового процесу; третє, знизяться ризики порушень податкового законодавства; четверте, здійснюватиметься наскрізний контроль починаючи з моменту реєстрації платника податків до сплати податків до бюджету, що мінімізує податковий ризик.

Список використаних джерел:

1. Закон України Про внесення змін до Податкового кодексу України щодо особливостей податкового адміністрування під час воєнного стану для платників податків з високим рівнем добровільного дотримання податкового законодавствahttps://zakon.rada.gov.ua/laws/show/3813-20#Text.

2. Національна стратегія доходів до 2030 року. https://mof.gov.ua/storage/files/National%20Revenue%20Strategy_2030_.pdf?utm_source=chatgpt.com.

3. Про реалізацію експериментального проекту щодо функціонування системи управління податковими ризиками (комплаєнс-ризиками) в Державній податковій службі https://ips.ligazakon.net/document/KP240854.

РУДИК Володимир
доктор економічних наук, професор,
професор кафедри фінансів, банківської справи, страхування
та електронних платіжних систем
ЗВО «Подільський державний університет»,
м. Кам'янець – Подільський, Україна

ЄВРОІНТЕГРАЦІЙНІ ПРОЦЕСИ В УКРАЇНІ, ЇХ ВПЛИВ НА РОЗВИТОК ВІТЧИЗНЯНОЇ ПЕНСІЙНОЇ СИСТЕМИ

Євроінтеграційний курс України є одним із ключових векторів державної політики, що спрямований на досягнення стандартів Європейського Союзу в усіх сферах суспільного життя, зокрема у соціальній та пенсійній політиці. Реформування пенсійної системи є невід'ємною складовою процесу адаптації українського законодавства до європейських норм і практик.

Україна, починаючи з 2003 року, проводить реформування своєї національної пенсійної системи. Вітчизняне пенсійне законодавство передбачає формування трьохрівневої пенсійної моделі, яка лежить в основі функціонування багатьох пенсійних систем країн ЄС [1]. Європейська модель пенсійного забезпечення базується на принципах солідарності поколінь, фінансової стійкості та багаторівневості системи. Типова структура пенсійного забезпечення країн ЄС включає три рівні: державний (солідарний) — гарантує мінімальний дохід після виходу на пенсію; професійний (обов'язкові накопичення) — реалізується через галузеві або корпоративні пенсійні фонди; приватний (добровільний) — базується на індивідуальних заощадженнях громадян [2]. Саме використання перерозподільчих і накопичувальних пенсійних програм практикує українська пенсійна модель. Так, що можна стверджувати, що євроінтеграційні процеси в пенсійній сфері у нашій країні тривають вже кілька десятиліть.

В Україні нині відбувається поетапне реформування пенсійної системи у напрямі запровадження трирівневої моделі, що відповідає європейським практикам. На сучасному етапі проведення пенсійної реформи здійснюються заходи, що стосуються запуску другого накопичувального рівня, удосконалення

адміністрування Пенсійного фонду, підвищення прозорості та цифровізації послуг. Варто зазначити, що значний вплив на її реалізацію мають прояви демографічних і фінансових ризиків.

Україна уже має тенденцію до старіння: знижується чисельність працездатного населення, зростає частка пенсіонерів, що створює додаткове навантаження на пенсійну систему. Через війну, міграцію працездатних осіб та зниження народжуваності ситуація погіршилась. Система має слабку базу наповнення (низька формальна зайнятість, велика частка тіньової економіки) і високу частку пенсіонерів при відносно невеликій кількості працівників-платників. У 2025 році в Україні нараховувалося приблизно 10,3 млн. громадян пенсійного віку [3]. Тенденції, які проявляються у демографічній сфері показують, що найближчу перспективу кількість населення в країні буде зменшуватися, а частка громадян пенсійного віку буде зростати і до 2050 року досягне 30% [4].

Дослідження рівня пенсійних виплат українських пенсіонерів показують, що у жовтні 2025 року середня пенсія по Україні становила 6436,79 грн. Із загальної кількості пенсіонерів понад половина отримують пенсію менше 5000 грн. [3]. Індексація, яка проводиться в країні, не покриває інфляцію, тому доходи українських пенсіонерів фактично знижуються. Якщо порівнювати середні пенсійні виплати в Україні і країнах Європейського Союзу, то різниця дуже суттєва. Так в нашій країні середня пенсія становить у 2025 році €132, а в країнах ЄС - €1 294. Істотна різниця існує також країнами Сходу Європи і Україною по розмірам середніх пенсій. Так, у Польщі і Чехії вони становлять приблизно €850-950, що майже у шість разів перевищують доходи українських пенсіонерів [5]. Ці цифри добре ілюструють, наскільки відстає українська пенсійна система за рівнем виплат у порівнянні з деякими сусідніми державами. Тому в науковому середовищі вважають, щосаме на тлі цих викликів необхідно здійснювати адаптацію вітчизняної пенсійної системи до європейських стандартів[6].

Євроінтеграційні процеси мають суттєвий вплив на модернізацію пенсійної системи України. Їх реалізація сприяє запровадженню європейських стандартів управління соціальними фондами, розвитку накопичувальних механізмів, підвищенню ефективності та фінансової стабільності системи. Подальша гармонізація національної пенсійної політики з нормами ЄС

забезпечить стале соціально-економічне зростання та зміцнення довіри громадян до державних інституцій.

Список використаних джерел

1. Про загальнообов'язкове державне пенсійне страхування: Закон України від 09.07.2003 № 1058-IV // *Відомості Верховної Ради України*. – 2003. – № 49–51.

2. The 2024 Ageing Report: Economic & Budgetary Projections for the EU Member States. – Brussels: European Commission, 2024.

3. О фіційний сайт Пенсійного фонду України: [Електронний ресурс]. – Режим доступу: http://www.pfu.gov.ua/.

4. О фіційний веб – сайт Державного комітету статистики України. URL: http // www.ukrstat.gov.ua *)*

5. Статистичний офіс ЄС (Євростат): Офіційний вебсайт. URL: http://epp.eurostat.ec.europa.eu.

6. Кулинич І. М. Євроінтеграційний вектор реформування пенсійної системи України // *Фінанси України.* – 2023. – № 4. – С. 56–67.

РУДИК Олександр
аспірант кафедри економіки, підприємництва,
торгівлі та біржової діяльності
ЗВО «Подільський державний університет»,
м . Кам'янець-Подільський, Україна

ОРГАНІЗАЦІЯ СИСТЕМИ НАГЛЯДУ ЗА ВИКОРИСТАННЯМ ПЕНСІЙНИХ АКТИВІВ УЧАСНИКІВ НАКОПИЧУВАЛЬНИХ ПЕНСІЙНИХ ПРОГРАМ

Для вирішення питань, що стосуються пошуку фінансових ресурсів для пенсійної сфери України, важливе значення має впровадження накопичувального рівня, який формує другий рівень вітчизняної пенсійної системи. На сучасному етапі проведення пенсійної реформи це завдання є важливим і одним із ключових для нашої країни. Досвід використання обов'язкових накопичувальних пенсійних програм у європейських країнах, а також відповідні рекомендації міжнародних фінансових інститутів, показують, що для успішного накопичувального рівня потрібні: належна структурна організація, прозорість, захист інтересів учасників, ефективне регулювання та вигляд [**1**]. Ефективний нагляд за використанням пенсійних активів є ключовою умовою стабільності та довіри до системи накопичувального пенсійного забезпечення в Україні. Порушення прозорості або неналежне управління активами можуть призвести до значних соціально-економічних ризиків.

Формування дієвої системи нагляду за управлінням пенсійними активами учасників накопичувальних програм є невід'ємною складовою інституційного механізму функціонування накопичувального рівня пенсійної системи України. Ефективна система нагляду забезпечує попередження зловживань, шахрайських дій та неефективного використання пенсійних ресурсів. У дослідженнях Організації економічного співробітництва та розвитку (OECD) підкреслюється, що незалежність органів регулювання, відкритість і прозорість звітності, а також цифровізація процесів нагляду є визначальними чинниками довготривалої стійкості пенсійної системи [2].

Дослідження показують, що для створення ефективної системи нагляду і контролю за накопичувальними пенсійними програмами, треба підготувати відповідну нормативно – правову базу. Система нагляду ґрунтується на положеннях Закону України «Про недержавне пенсійне забезпечення» [3], Закону України «Про фінансові послуги та державне регулювання ринків фінансових послуг» [4], а також на нормативних актах Національної комісії з цінних паперів та фондового ринку (НКЦПФР). Вітчизняне законодавство у цій сфері має забезпечити захист прав учасників пенсійних програм, збереження та примноження пенсійних накопичень, дотримання принципів законності, прозорості та фінансової стійкості. Тому надзвичайно важливо проводити роботу по удосконаленню законодавчої бази щодо формуванню системи нагляду і контролю за пенсійними активами накопичувального рівня.

Вітчизняні спеціалізовані фінансові інститути проводять відповідну підготовчу і організаційну роботу щодо формування наглядових органів для накопичувального рівня.. Національна комісія з цінних паперів та фондового ринку пропонує свою концепцію системи нагляду та контролю за вітчизняною накопичувальною пенсійною системою [5]. Відповідно до її розробок в цю систему залучаються державні регулятори, внутрішній контроль в адміністраторів та фондах. зовнішній аудит діяльності всіх учасників, громадський нагляд, судовий та правовий захист учасників системи.

Дослідження показують, що незважаючи на здійснення заходів щодо формування комплексної системи нагляду і контролю за використанням пенсійних активів учасників накопичувальних пенсійних програм, залишається ще багато невирішених питань. Серед них необхідно відмітити: недостатню координацію між регуляторними органами; обмеженість фінансових та кадрових ресурсів для ефективного контролю; необхідність підвищення фінансової грамотності населення та прозорості управління активами. Їх вирішення вимагає створення єдиної електронної системи моніторингу пенсійних активів, а також посилення ролі незалежного аудиту та громадського контролю.. Важливе значення має також гармонізація українського законодавства з європейськими стандартами.

Організація системи нагляду за використанням пенсійних активів у рамках накопичувальних пенсійних програм в Україні — це комплексне завдання, яке

охоплює нормативно-правову базу, інституційну структуру, механізми контролю, інвестиційну політику та захист прав учасників. Ефективний нагляд дозволить не тільки забезпечити збереження й примноження пенсійних активів, але й підвищити довіру громадян до накопичувальної системи, що є умовою її сталого функціонування.

Список використаних джерел

1. **World Bank.** (2021). *Five important principles for a successful mandatory funded pension system for Ukraine.* URL: https://www.worldbank.org/uk/news/opinion/2021/11/17/five-important-principles-for-a-successful-mandatory-funded-pension-for-ukraine

2. OECD. *Pension supervisory structures*.OECD Publications. URL: https://www.oecd.org/finance/private-pensions/.

3. Закон України «Про недержавне пенсійне забезпечення» № 1057 – IV// ВВР. Від 9.07.2003р. URL: http://zakon1.rada.gov.ua;

4. Закон України «Про фінансові послуги та державне регулювання ринків фінансових послуг» № 2664-III від 12.07.2001. URL: https://zakon.rada.gov.ua/go/2664-14

5. Національна комісія з цінних паперів та фондового ринку. (2018). *Концепція розбудови другого рівня пенсійної системи*. URL:https://www.nssmc.gov.ua/en/documents/kontseptsya-rozbudovi-drugogo-rvnya-pensyno-sistemi

Світлана САВІЦЬКА, канд. екон. наук, доцент,
доцент кафедри обліку,
оподаткування та технологій електронного бізнесу,
ЗВО «Подільський державний університет»
м. Кам'янець-Подільський, Україна

ПОДАТКОВЕ СТИМУЛЮВАННЯ ЗАЛУЧЕННЯ ІНВЕСТИЦІЙ: ПОРІВНЯЛЬНИЙ АНАЛІЗ ПРАКТИК ПОЛЬЩІ ТА УКРАЇНИ

У сучасному науковому дискурсі посилюється увага до питань інвестиційної політики в умовах війни та повоєнного відновлення. Дослідження дедалі частіше охоплюють як загальнодержавний, так і регіональний рівні, зосереджуючись на правових, податкових, фінансових та управлінських механізмах залучення капіталу. Характерною ознакою сучасного етапу розвитку економіки України є дефіцит фінансових ресурсів. Ситуація ускладнюється масштабними руйнуваннями та економічними втратами, спричиненими військовою агресією росії а також зовнішнім політичним тиском з боку недружніх держав. За цих умов активізація інвестиційної діяльності може частково компенсувати нестачу фінансових ресурсів шляхом мобілізації капіталу приватних інвесторів. Водночас низький рівень інвестиційної привабливості України потребує запровадження дієвих стимулів для залучення капіталу, у тому числі через фіскальні інструменти. У зв'язку з цим питання підвищення ефективності використання механізмів податкового стимулювання інвестиційної діяльності (ПСІД) з метою забезпечення додаткових фінансових надходжень набуває особливої актуальності. Найбільш дієвим інструментом ПСІД є податкова пільга.

Слід зазначити, що податкові пільги, які використовуються як стимул для пошуку іноземних інвестицій, зазвичай зустрічаються в країнах Центральної та Східної Європи, наприклад, у Чехії, Словаччині, Болгарії, в Угорщині. Як показує таблиця 1, податкові пільги є однією з найпопулярнішою формою інвестиційної підтримки в цих країнах.

Однією з характерних рис податкової системи України є те, що значна частина податкових пільг встановлюється на безстроковій основі, без визначення

конкретного періоду їх дії. Такий підхід створює ризики для бюджетної стабільності та ускладнює планування державних фінансів. Станом на 2023 рік в Україні функціонувало понад 250 податкових пільг, не враховуючи митних преференцій, що свідчить про надмірну розгалуженість і фрагментарність системи податкового стимулювання.

Таблиця 1.

Інвестиційні стимули в країнах Європи

Країна	Болгарія	Чехія	Румунія	Словаччина	Угорщина
Інвестиційні субсидії			+	+	+
Субсидії на працевлаштування		+	+	+	+
Гранти на навчання	+	+	+		+
Податкова пільга або звільнення від прибуткового податку	+	+	+	+	+
Звільнення від сплати податків на нерухомість			+		
Звільнення від інших податків			+		
Продаж нерухомості за ціною зі знижкою	+	+		+	
Інші	+				+

Джерело: Filatova, O.M. (2022)

Сукупний обсяг втрат державного бюджету від дії податкових пільг оцінюється в десятки мільярдів гривень щорічно, що суттєво обмежує можливості уряду щодо фінансування соціально-економічних програм. Найбільшу частку у структурі втрат становлять пільги з податку на додану вартість (ПДВ), що негативно впливає на наповнення державного бюджету. Водночас місцеві бюджети зазнають найбільших фінансових втрат через пільги з податку на майно, що послаблює фінансову автономію територіальних громад.

Для України, де запроваджені податкові пільги не забезпечують очікуваного ефекту щодо залучення іноземного капіталу, актуальним є вивчення міжнародного досвіду ефективного стимулювання інвестицій. Особливої уваги заслуговують практики країн Центрально-Східної Європи, які вже продемонстрували результативність у цій сфері. У багатьох країнах діють спеціальні економічні зони (СЕЗ).

Польща є одним із лідерів серед країн Центральної та Східної Європи щодо залучення прямих іноземних інвестицій та створення СЕЗ. У 2021 році надходження прямих іноземних інвестицій до країни склали 24,8 млрд доларів США, а в попередньому 2019–2020 роках – 13,2 та 13,9 млрд доларів США відповідно. Загальний обсяг накопичених прямих іноземних інвестицій у країні

у 2020 році склав 236,5 млрд доларів США. Основними інвесторами є компанії з Німеччини, США, Франції та Нідерландів, чиї інвестиції переважно спрямовані у виробничий, фінансовий, страховий та торговельний сектори.

Наразі в країні існує 14 таких СЕЗ. Кожна складається з декількох десятків підзон, розташованих по всій території країни. Польща є найуспішнішим прикладом СЕЗ у регіоні Центральної та Східної Європи, що підтверджується міжнародним рейтингом «Глобальні вільні зони року 2022» в якому Катовіцька СЕЗ посіла третє місце а Поморська СЕЗ та Лодзька СЕЗ посіли сьоме та восьме місця відповідно у світовій десятці найкращих. Загальні капітальні витрати компаній, що працюють у 14 СЕЗ, станом на 2019 рік становили близько 130 млрд злотих, створено 388 тис робочих місць (табл.2).

Таблиця 2

Структура інвестиційної діяльності та показники зайнятості у спеціальних економічних зонах Польщі (станом на 2019 рік)

	Понесені інвестиційні витрати (сукупно), млн. злотих	Інвестиційні витрати, понесені ППІ, млн. злотих	Частка прямих іноземних інвестицій у загальних інвестиційних витратах, %	Загальна кількість робочих місць (підтримуваних та	Загальна кількість робочих місць за рахунок ППІ (збережених та нових), %	Частка ППІ у загальній кількості робочих місць, %
СЕЗ	**131937,77**	**101031,40**	**76,58**	**387998**	**279 368**	**72,00**
Мелецька	6815,60	3591,60	52,70	30852	19093	61,89
Сувальська	2872,87	598,72	20,84	7229	1174	16,24
Катовіцька	22811,6	19384,44	84,98	71268	59077	82,89
Валбжихська	26814,49	25442,33	94,8	53134	45940	86,46
Вармінсько-Мазурська	6002,26	3174,75	52,89	22855	10938	47,86
Каменногурська	3878,15	3640,49	93,87	9019	8268	91,68
Костшинсько-Слубіцька	9299,6	6390,94	68,72	35502	263556	74,24
Краківськкська	7830,33	4359,64	55,68	38993	25573	65,58
Легніцька	6403,19	6076,54	94,9	15810	14502	91,73
Лодзька	15096,91	11294,15	74,81	35689	222823	62,44
Слупська	2191,70	1350,22	61,61	4442	1827	41,13
Стараховіцька	2189,19	856,9	39,14	7423	4760	64,12
Тарнобжегська	8253,54	5821,73	70,54	28090	17361	61,80
Поморська	11478,34	9048,95	78,84	27693	22216	80,22

Джерело: (Iefimova and Poberezhets, 2025).

Для України, яка перебуває на етапі необхідної структурної модернізації, переходу від сировино орієнтованої моделі до розвитку високотехнологічного експорту та посилення участі в глобальних ланцюгах доданої вартості, польська модель залучення інвестицій може слугувати релевантним орієнтиром. Проте її використання має ґрунтуватися не на механічному копіюванні, а на стратегічно адаптованому підході, що передбачає збереження концептуальних засад.

Список використаних джерел

1. Єфімова Г.В., Побережець О.О. Трансформація механізмів залучення інвестицій у Республіці Польща як досвід для України. Економіка та суспільство. Вип.75.2025. DOI: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-75-10

2. Кузнєцова Н.В. Механізми дії спеціальних економічних зон та їх роль у економічному розвитку країн Центральної та Східної Європи (на прикладі Польщі). Сталий розвиток економіки. 1/48. 2024. С.228-237 https://economdevelopment.in.ua/index.php/journal/article/view/909/870

3. Мозговий Є. Обгрунтування критеріїв утворення вільних економічних зон в межах регіонів України. Економіка та суспільство, 2024. 64. https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-64-110

4. Філатова О.М. Закордонний досвід застосування інвестиційних стимулів розвитку харчової галузі. Держава та регіони. 2022 р., № 1 (124) с.94-98 DOI: https://doi.org/10.32840/1814-1161/2022-1-16

САДОВИЙ Роман, здобувач вищої освіти ОС «Магістр»,
спеціальності 072 «Фінанси, банківська справа,
страхування та фондовий ринок»
Науковий керівник:
кандидат економічних наук, доцент **Віта ГАВРИЛЮК**,
Заклад вищої освіти «Подільський державний університет»
м. Кам'янець – Подільський

ВИЗНАЧАЛЬНІ ФАКТОРИ ФІНАНСОВОЇ СТАБІЛЬНОСТІ СТРАХОВОГО БІЗНЕСУ

Фінансова стійкість страхової компанії виступає одним із ключових елементів її фінансового стану, яка відображає здатність страхової компанії зберігати платоспроможність протягом тривалого періоду, у тому числі за умов впливу несприятливих зовнішніх та внутрішніх факторів.

Дана економічна дефініція передбачає ефективне використання наявного фінансового потенціалу, технологічних ресурсів та управлінських можливостей з метою забезпечення своєчасного виконання страхових зобов'язань у повному обсязі. Тобто, фінансова стійкість страховика визначається таким станом його фінансових ресурсів, за якого страхова компанія спроможна гарантувати виплати за укладеними договорами страхування на всьому горизонті їхньої дії, незалежно від коливань економічної кон'юнктури чи змін у регуляторному середовищі [8].

Показники фінансової стійкості страхової компанії є інтегрованими характеристиками її діяльності. Вони слугують індикаторами здатності суб'єкта страхового ринку виконувати свої зобов'язання перед клієнтами, партнерами та іншими контрагентами [9]. Показники фінансової стійкості відображають реальний фінансовий стан компанії як у стабільних умовах функціонування, так і у періоди кризових явищ, при цьому, вони виконують функцію своєрідного маркера надійності та стійкості бізнес-моделі страховика [6].

У науковій літературі [1; 2; 4;] фактори, які впливають на рівень фінансової стійкості страхової компанії, зазвичай поділяють на дві основні групи: внутрішні (ендогенні) та зовнішні (екзогенні). Внутрішні чинники є об'єктом управління

безпосередньо з боку самої компанії, в той час як зовнішні фактори формуються поза межами страхової компанії і потребують врахування у процесі стратегічного планування та оперативного менеджменту.

У зарубіжній науковій та практичній літературі доволі поширеною є класифікація факторів, що впливають на фінансову стійкість страхових компаній, за критерієм можливості управління ними [1; 2]. Згідно з цим підходом, детермінанти фінансової стійкості поділяються на керовані та некеровані фактори. До першої групи належать фактори, на які страхова компанія має змогу впливати через внутрішні управлінські рішення. Друга група об'єднує фактори, які не піддаються прямому впливу з боку страхової компанії та формуються під дією зовнішніх обставин [3].

Водночас, у межах керованих факторів доцільно виділити кілька підгруп залежно від ступеня їхньої керованості та впливу на фінансову стійкість страхової організації. Зокрема, до так званого «ядра» керованих факторів відносяться ключові елементи операційної діяльності страховика, зокрема, асортимент страхових продуктів, інфраструктурне забезпечення компанії, політика формування страхових тарифів, системи стимулювання попиту та організація процесів продажів.

Наступну групу становлять керовані виробничі фактори, серед яких виділяють трудові, фінансові та матеріально-технічні ресурси, ефективне використання яких є необхідною умовою забезпечення стійкості фінансових потоків страхової компанії.

Окрему категорію формують частково керовані ринкові фактори, вплив на які можливий лише в межах певної ринкової стратегії страхової компанії. Сюди належать інтенсивність конкуренції на страховому ринку, попит на страхові послуги, рівень розвитку ринкової інфраструктури та впровадження інноваційних технологій у сфері страхування.

До некерованих ринкових факторів відносять фактори макроекономічного та соціально-політичного характеру, вплив на які з боку окремої страхової компанії є обмеженим або неможливим. До них належать соціально-етичне середовище, державний устрій, політична стабільність, загальна кон’юнктура світового страхового ринку.

До внутрішніх факторів забезпечення фінансової стійкості належать такі: розмір та структура власного капіталу; обсяг і якість страхових резервів; перестрахувальна політика; інвестиційна діяльність страховика; якість страхового портфеля; адекватність тарифної політики; організаційна структура компанії та ефективність управлінських рішень; політика витрат та стратегія управління видатками [5].

Серед зовнішніх факторів, які впливають на фінансову стійкість страхових компаній, виділяють такі: макроекономічні умови: рівень інфляції, динаміка ВВП, коливання валютного курсу, стан фінансової системи; регуляторна політика: вимоги до платоспроможності, нормативи резервування, регулювання інвестиційної діяльності; кон'юнктура страхового ринку: рівень конкуренції, поведінка споживачів, активність перестрахувальних компаній; політико-економічна ситуація: війна, зміни в законодавстві, міжнародні санкції; соціальні чинники: рівень фінансової грамотності населення, довіра до страхових послуг; глобальні економічні тренди: інтеграція України у світові фінансові ринки, вплив міжнародних рейтингів.

Попри існування класифікаційного поділу, зазначені фактори не є ізольованими, оскільки між ними існує тісний взаємозв'язок. Відповідно, трансформація чи зміна одного з факторів неминуче впливає на стан і динаміку інших, спричиняючи відповідні зміни у загальній системі забезпечення фінансової стійкості страхової компанії.

У результаті проведеного дослідження встановлено, що фінансова стійкість страхової компанії формується під впливом комплексу факторів як внутрішнього, так і зовнішнього характеру. Внутрішні чинники, відіграють провідну роль у забезпеченні платоспроможності та стабільності компанії. Водночас, зовнішнє середовище створює численні виклики у вигляді макроекономічних коливань, змін у регуляторному полі, динаміки ринкової конкуренції, які страхові компанії вимушені враховувати у процесі своєї діяльності. Забезпечення належного рівня фінансової стійкості компаній страхового ринку України можливе лише за умови комплексного підходу до управління внутрішніми ресурсами та адаптації до змін у зовнішньому середовищі. Таким чином, фінансова стійкість страхової компанії є результатом

складної взаємодії низки внутрішніх та зовнішніх чинників, які потребують постійного моніторингу та управління

Список використаних джерел

1. Балицька М.В., Пікус Р.В. Фінансова стійкість страхової компанії та джерела її забезпечення. Науковий вісник Київського національного університету імені Тараса Шевченка. Серія Економіка. Київ: Видавничо–поліграфічний центр «Київський університет». 2016. №180. С. 6–10.

2. Вдовенко Л.О. Фінансова безпека страхових компаній в умовах нестабільного ринкового середовища функціонування. Східна Європа: економіка, бізнес та управління. 2022. № 4(37). С. 73–79.

3. Васечко Л.І. Стратегічні напрями забезпечення фінансової стійкості підпримства. Європейський науковий журнал економічних та фінансових інновацій. 2021. № 1 (7). С. 26–40. DOI: https://doi.org/10.32750/2021-0103

4. Давиденко Н.М. Стратегія забезпечення фінансової стійкості підприємств в умовах сучасних викликів та загроз. Науковий вісник Ужгородського університету. Серія «Економіка». 2016. Вип. 1(47). Т. 1. С. 350–353.

5. Давиденко Н.М. Фінансова стійкість корпоративного підприємства аграрної сфери. Актуальні проблеми розвитку економіки регіону: Науковий збірник Прикарпатського національного університету ім. Василя Стефаника. 2009. Вип. V. Т. 2. С. 110–116.

6. Давиденко Н.М. Фінансовий менеджмент: підручник. Київ: ТОВ «Задруга», 2012. 516 с.

7. Журавка О.С., Діденко І.В., Колесник А.І. Фактори впливу на фінансову безпеку страхових компаній. Економіка. Фінанси. Право. 2018. № 5/5. С. 15–20.

8. Журавка О.С., Темченко А.Р., Федорченко В.Г. Теоретичні підходи до визначення фінансової стійкості страхових компаній. Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія «Економіка». 2018. № 22 (ч.1). С. 117–122.

9. Олійник В.М., Бондаренко Є.К. Поняття фінансової стійкості страхової компанії та елементів впливу на неї. Збірник наукових праць. 2014. Вип. 39. С. 149–157.

СВИНОУС Надія доктор філософії в галузі «Менеджмент»,
Університет економіки і підприємництва

УПРАВЛІННЯ ФІНАНСОВИМИ ПОТОКАМИ В СИСТЕМІ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ЕКОНОМІЧНОЇ РЕЗУЛЬТАТИВНОСТІ СІЛЬСЬКОГОСПОДАРСЬКИХ ПІДПРИЄМСТВ

Управління фінансовими потоками є одним із ключових чинників забезпечення економічної результативності сільськогосподарських підприємств**,** оскільки від ефективності руху грошових коштів залежить їх ліквідність, фінансова стабільність та інвестиційна привабливість. Специфіка аграрного виробництва зумовлює високу нерівномірність формування фінансових потоків**,** що пов'язано із сезонністю виробничих процесів, залежністю від природно-кліматичних умов, коливанням ринкових цін на сировину і ресурси, а також часовим розривом між моментом здійснення витрат і надходженням доходів від реалізації продукції. Така циклічність потребує ретельного фінансового планування, спрямованого на підтримання стабільного рівня ліквідності та поточної платоспроможності підприємств [1].

Система управління фінансовими потоками у сільськогосподарських підприємствах є комплексом взаємопов'язаних процесів, які забезпечують організацію, прогнозування, планування, регулювання та контроль руху грошових ресурсів на всіх етапах господарської діяльності. Її завдання полягає не лише у відстеженні фактичного надходження й витрачання коштів, а й у створенні умов для формування оптимальної фінансової структури підприємства**,** що сприяє його стійкому розвитку.

Раціональна система управління фінансовими потоками передбачає узгодження стратегічних і поточних цілей підприємства, формування збалансованого співвідношення між доходами, витратами та інвестиційними потребами. Особлива увага приділяється оптимізації оборотного капіталу**,** адже саме швидкість його обігу визначає платоспроможність і фінансову мобільність аграрного виробника. Управління оборотними активами включає контроль запасів, своєчасне відшкодування дебіторської заборгованості, ефективне

використання кредиторських ресурсів і підтримання ліквідності на належному рівні [2].

Важливою складовою є управління дебіторською та кредиторською заборгованістю. Своєчасне погашення зобов'язань постачальників і клієнтів, контроль за строками оплати, формування системи знижок або штрафів сприяють стабільному грошовому обігу. Натомість несвоєчасне повернення дебіторських боргів чи надмірна кредиторська заборгованість можуть призвести до касових розривів, втрати ліквідності й необхідності залучення короткострокових позик.

Контроль за швидкістю оборотності активів має безпосередній вплив на фінансовий результат. Прискорення оборотності означає підвищення ефективності використання ресурсів, скорочення виробничого циклу та збільшення кількості обертів капіталу протягом року. Для сільськогосподарських підприємств, діяльність яких має сезонний характер, це питання особливо актуальне, адже від швидкості реалізації продукції й повернення коштів залежить можливість фінансування нового виробничого циклу.

Ефективне управління фінансовими потоками потребує впровадження інструментів управлінського обліку, бюджетування та фінансового контролінгу, які забезпечують інформаційну базу для прийняття обґрунтованих рішень. Формування прогнозної моделі руху коштів дозволяє аграрним підприємствам оцінювати вплив стратегічних і тактичних рішень на кінцевий результат, своєчасно виявляти фінансові розриви, визначати потребу в додатковому фінансуванні та коригувати графіки платежів. Контролінг, у свою чергу, забезпечує моніторинг виконання бюджетів, виявлення відхилень фактичних показників від планових і розробку заходів для відновлення фінансової рівноваги [3].

Особливої актуальності в умовах воєнних ризиків набуває цифровізація фінансового управління. Використання ERP-систем, модулів *AgroFinance,* штучного інтелекту, аналітичних платформ і хмарних технологій дозволяє не лише підвищити точність прогнозування фінансових потоків, але й забезпечити оперативність у прийнятті управлінських рішень. Цифрові системи сприяють інтеграції фінансових, виробничих і логістичних даних, що дає змогу формувати

єдине інформаційне середовище для аналізу руху коштів і підвищення ефективності капіталу.

Забезпечення економічної результативності сільськогосподарських підприємств неможливе без узгодження інвестиційних, операційних і фінансових потоків як єдиної системи. Баланс між цими потоками дозволяє зменшити фінансові ризики, мінімізувати непродуктивні витрати та підвищити ефективність використання ресурсів. Впровадження механізмів гнучкого фінансового планування, антикризового управління та ризик-менеджменту забезпечує підприємствам здатність адаптуватися до коливань ринкової кон'юнктури, нестачі ресурсів чи затримок платежів.

Отже, управління фінансовими потоками є не лише технічною функцією фінансового менеджменту, а й стратегічним інструментом забезпечення стабільного розвитку аграрних підприємств. Його результативність проявляється у підвищенні ліквідності, скороченні витрат, зростанні прибутковості та зміцненні фінансової стійкості, що створює підґрунтя для інвестиційного відновлення і довгострокового економічного зростання аграрного сектору України.

Список використаних джерел

1. Гріщенко І., Гринчук Т. Основні аспекти фінансового планування в системі фінансової безпеки підприємства. *Економіка та суспільство.* 2020. №22.

2. Канцедал Н. Ю., Клімович І. М., Ганін В. І. Окремі питання управління оборотними активами підприємства. *Економіка та держава.* 2019. №11. С. 103–107.

3. Артур Є. Я. Дослідження ролі моніторингу та контролінгу в системі управління підприємством. *Innovation and Sustainability.* 2024. №3. С. 186–193.

ФУГЕЛО Павліна, канд. екон. наук, доцент
доцент кафедри фінансів, банківської справи,
страхування та електронних платіжних систем
Заклад вищої освіти «Подільський державний університет»
м. Кам'янець-Подільський, Україна

ЗАЛУЧЕННЯ МІЖНАРОДНОЇ ТЕХНІЧНОЇ ДОПОМОГИ У ФІНАНСУВАННІ ПРОЄКТІВ РОЗВИТКУ МІСЦЕВИХ ГРОМАД

У сучасних умовах децентралізації та посилення фінансової автономії територіальних громад питання диверсифікації джерел фінансування місцевого розвитку набуває особливого значення. Ефективне управління місцевими фінансами в ТГ ґрунтується на поєднанні власних доходів, насамперед місцевих податків і зборів [1], із зовнішньою підтримкою у вигляді міжнародної технічної допомоги. Така синергія дозволяє не лише забезпечувати виконання поточних завдань громади, а й реалізовувати довгострокові проєкти сталого розвитку — у сферах інфраструктури, енергоефективності, освіти, охорони здоров'я, цифровізації, соціального захисту тощо.

Гранти та програми міжнародної технічної допомоги є безповоротними ресурсами, які сприяють реалізації публічних ініціатив без збільшення навантаження на місцеві бюджети [2]. Їх залучення дає змогу:

– стимулювати економічне зростання територій;
– покращити якість комунальних послуг;
– розвивати партнерство між владою, бізнесом і громадськістю;
– забезпечувати сталість місцевих екологічних та енергетичних політик[3].

За даними КМУ, станом на вересень 2025 року в Україні реалізовується понад 700 багаторічних проєктів міжнародної технічної допомоги на загальну суму понад 10 млрд дол. США, з яких близько третини мають компонент підтримки місцевого розвитку [4].

До головних міжнародних партнерів України у сфері місцевого розвитку належать:

– Європейський Союз – програми U-LEAD with Europe, EU4Business, EU4Regions, Interreg NEXT;

– Агентства ООН – UNDP, UNICEF, UN Women (програми відновлення громад, підтримка децентралізації, гендерної рівності);

– GIZ (Німеччина) – ініціативи з енергоефективності, управління відходами, професійної освіти;

– уряди та громади Польщі, Швеції, Швейцарії, Канади, Норвегії – двосторонні програми підтримки розвитку громад та інституційної спроможності органів місцевого самоврядування.

Значна частина грантових коштів спрямовується на відбудову інфраструктури, підтримку внутрішньо переміщених осіб, цифрову трансформацію громад, а також підготовку кадрів для управління розвитком територій.

Велика увага приділяється розвитку зеленої енергетики як ключового напряму забезпечення сталого розвитку, що поєднує економічне зростання, енергетичну безпеку та збереження навколишнього середовища [5]. Так, у жовтні 2025 р. Міністерство розвитку громад та територій України та Програма розвитку ООН (ПРООН) в Україні підписали фінансову угоду, що офіційно розпочинає реалізацію програми «Рішення у сфері відновлюваної енергії» (Renewable Energy Solutions, RES). Ініціатива загальною вартістю 16,5 млн євро передбачає встановлення сонячних панелей, теплових насосів та акумуляторних систем на об’єктах соціальної інфраструктури — школах, лікарнях, дитячих садках — для забезпечення стійкого, децентралізованого енергопостачання та підвищення енергонезалежності громадських будівель [6].

Ефективне залучення міжнародних ресурсів потребує:

– розроблення стратегічних документів розвитку громади (стратегія, план дій);

– наявності підготовленої команди з проєктного менеджменту;

– участі громади в міжнародних конкурсах грантів і партнерських ініціативах;

– забезпечення прозорої системи обліку, моніторингу та звітності за проєктами.

Важливим є створення відділів міжнародного співробітництва або центрів залучення інвестицій при органах місцевого самоврядування.

Попри позитивну динаміку, існують низка Проблеми та виклики у сфері залучення міжнародної допомоги:

– недостатня інституційна спроможність місцевих рад у підготовці якісних заявок;

– складність процедур участі в міжнародних конкурсах;

– дефіцит кадрів, які володіють англійською мовою та методикою управління проєктами (PM);

– ризики нецільового використання або затримки у реалізації грантових заходів;

– відсутність системної комунікації між центральними органами влади й громадами щодо координації проєктів.

Для посилення результативності міжнародної співпраці доцільно:

– створити єдиний електронний портал грантів для місцевих громад;

– запровадити навчальні програми з підготовки проєктних менеджерів при регіональних центрах підвищення кваліфікації;

– удосконалити механізми співфінансування проєктів із місцевих бюджетів;

– запровадити рейтинг ефективності громад у сфері залучення міжнародної допомоги;

– стимулювати розвиток міжмуніципального співробітництва для спільного подання заявок.

Список використаних джерел

1. Фугело П.М. Місцеві податки і збори та їх роль у фінансовому забезпеченні реалізації власних повноважень органів місцевого самоврядування. Подільський вісник: сільське господарство, техніка, економіка. 2024.№4. С. 107-111.

2. Гранти для громад. Час змін. URL:https://chaszmin.com.ua/granty/.

3. Європейські гранти для органів самоврядування. GrantGuide. URL:https://grantguide.com.ua/yevropeyski-hranty-dlia-orhaniv-samovriaduvannia/.

4. Кабінет Міністрів України. Дашборд міжнародної технічної допомоги. URL:https://www.kmu.gov.ua/mtd-dashboard.

5. Фугело П. М. Фінансування проєктів відновлювальної енергетики в сільських громадах: проблеми та можливі рішення. Бізнес-Інформ. 2025. № 2. С. 319-326.

6. Міністерство розвитку громад та територій України. URL:https://mindev.gov.ua/news/minrozvytku-ta-proon-v-ukraini-pidpysaly-uhodu-na-165-mln-ievro-dlia-rozvytku-vidnovliuvanoi-enerhetyky-v-budivliakh-sotsialnoho-sektora.

ШТИМАК Ігор, к. е. н., доцент,
Університет глобальних стратегій «АЛЬТЕРА»

ФІНАНСОВЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ІННОВАЦІЙНИХ ТЕХНОЛОГІЙ У ТВАРИННИЦТВІ ТА ЙОГО УПРАВЛІНСЬКА ЕФЕКТИВНІСТЬ

У сучасних умовах трансформації аграрного сектору, зумовлених воєнними викликами, зростаючими витратами та потребою підвищення конкурентоспроможності, інноваційні технології у тваринництві стають ключовим чинником стабілізації виробництва та економічного зростання. Автоматизація годівлі, роботизоване доїння, використання біосенсорних систем контролю стану тварин, технології *precision livestock farming*, цифрові платформи управління продуктивністю та аналітичні системи моніторингу формують основу нового технологічного укладу тваринництва [1]. Їх упровадження потребує не лише технологічних змін, а й суттєвого фінансового забезпечення**,** адже капітальні витрати, тривалі періоди окупності та високі ризики інноваційних проєктів потребують стратегічного планування інвестицій.

Джерелами фінансування таких інновацій виступають власний капітал підприємств, банківські кредити, державні програми підтримки (дотації, компенсації відсоткових ставок), міжнародні гранти, інвестиційні фонди, а також партнерські форми фінансування - агропромислові кластери, кооперативи та спільні інноваційні проєкти з науковими установами. В умовах воєнної економіки зростає роль змішаних фінансових моделей, які дозволяють розподіляти ризики між учасниками інноваційного процесу та залучати додаткові джерела фінансування через державні гарантії, фонди відновлення, а також міжнародні програми підтримки аграрного сектору [2].

Управлінська ефективність упровадження інновацій у тваринництві визначається не лише технічним рівнем технологічних нововведень, а насамперед здатністю підприємства забезпечити комплексне фінансово-економічне обґрунтування управлінських рішень. Керівництво має оцінювати інвестиційну привабливість нововведень з позицій рентабельності, строків окупності, впливу на структуру собівартості та фінансові потоки підприємства. Такий підхід дозволяє збалансувати інноваційні наміри із реальними

фінансовими можливостями, забезпечуючи стабільність грошових потоків і зменшуючи ризики дефіциту обігових коштів [3].

Ефективне управління інноваційними процесами потребує системного контролінгу інноваційної діяльності, який виконує аналітичну, координуючу та регулюючу функції. Контролінг дає змогу виявляти економічні резерви, аналізувати відхилення фактичних показників від планових, здійснювати моніторинг витрат і результатів інвестиційних проєктів у реальному часі. У тваринницьких підприємствах це особливо важливо, оскільки інноваційні технології часто мають довгостроковий горизонт реалізації, а ефект від їх запровадження проявляється поступово.

Система контролінгу забезпечує комплексну оцінку ефективності інвестицій на основі ключових показників, зокрема:

- IRR (внутрішня норма рентабельності) - відображає потенційну прибутковість інвестиційного проєкту;
- NPV (чиста приведена вартість) - визначає приріст вартості підприємства завдяки впровадженню інновацій;
- ROI (рентабельність інвестицій) - показує співвідношення між отриманим прибутком і вкладеними ресурсами;
- PI (індекс прибутковості) - характеризує ефективність використання кожної гривні інвестицій;
- період окупності (Payback Period) - демонструє швидкість повернення вкладених коштів.

Крім класичних фінансових індикаторів, сучасна практика включає показники інноваційної стійкості, які враховують екологічний, соціальний та ресурсний ефект від упровадження технологій. Для підприємств тваринництва важливо оцінювати не лише економічний прибуток, а й зменшення витрат кормів, зниження захворюваності поголів’я, покращення якості продукції, оптимізацію енергоспоживання, що в комплексі підвищує їхню довгострокову конкурентоспроможність.

Фінансова оцінка інновацій повинна враховувати мультиплікаційний ефект**,** який проявляється не лише у зростанні рентабельності чи зниженні собівартості, але й у підвищенні якості продукції, зменшенні ризиків захворюваності поголів’я, економії енергоресурсів, скороченні ручної праці та

зміцненні експортного потенціалу галузі. Ефективне фінансове управління інноваційними процесами передбачає також оцінювання ризиків - технологічних, ринкових, фінансових і біологічних - та формування резервів для їх нейтралізації.

Подальший розвиток фінансових механізмів підтримки інновацій у тваринництві є ключовим чинником формування високопродуктивного, енергоефективного та екологічно відповідального аграрного виробництва. Синергія фінансової політики держави, цифрових технологій, системного планування інвестицій і управлінської компетентності дозволить забезпечити трансформацію тваринницьких підприємств у високотехнологічні виробничі структури, здатні ефективно функціонувати в умовах воєнної та поствоєнної нестабільності. Це створює основу для довгострокової продовольчої безпеки, підвищення експортного потенціалу України та інтеграції у європейський інноваційний простір.

Список використаних джерел.

1. Волкова Н. В., Петренко М. А. Інструментарій цифрового моніторингу в агробізнесі: міжнародний досвід та стратегія впровадження в Україні. *Актуальні проблеми сталого розвитку.* 2025. Т. 2, № 3. С. 204–212.
2. Глухов В. Кредитні програми фінансування АПК в Україні: проблеми та ефективність. *Європейський науковий журнал економічних та фінансових інновацій.* 2025. Т. 2, № 16. С. 288–296.
3. Федорович І. М., Рудич В. С. Інноваційні технології у забезпеченні фінансової безпеки підприємств реального сектора. *Інвестиції: практика та досвід.* 2025. № 2. С. 165–172.

СЕКЦІЯ 6
МЕНЕДЖМЕНТ І УПРАВЛІННЯ: ОРГАНІЗАЦІЙНІ СТРАТЕГІЇ, КОРПОРАТИВНЕ УПРАВЛІННЯ, УПРАВЛІНСЬКІ РІШЕННЯ У СКЛАДНИХ УМОВАХ

АНДРУСИК Андріана
здобувач вищої освіти ОС «Доктор філософії»,
спеціальності 073 «Менеджмент»
Науковий керівник:
д. е. н, професор **Алла ЧИКУРКОВА**
Заклад вищої освіти «Подільський державний університет»
м. Кам'янець-Подільський, Україна

РОЛЬ ДЕРЖАВНОЇ ПОЛІТИКИ У ФОРМУВАННІ СПРИЯТЛИВОГО ІНВЕСТИЦІЙНОГО СЕРЕДОВИЩА ДЛЯ ТУРИСТИЧНОЇ ГАЛУЗІ

Туризм є однією з найдинамічніших галузей світової економіки, здатною стимулювати зайнятість, розвиток регіонів та міжнародне співробітництво. Ефективність її функціонування значною мірою визначається якістю державної політики, спрямованої на формування сприятливого інвестиційного середовища. Саме від дій держави залежить рівень довіри інвесторів, стабільність правового поля, фінансові стимули та ефективність управління туристичною системою [6, с. 15].

Державна політика у сфері туризму — це цілеспрямована діяльність органів влади, спрямована на створення економічних, правових та організаційних умов для розвитку туристичної індустрії. Вона поєднує регуляторну, стимулюючу й координуючу функції. За дослідженням ОЕСР, саме державна політика формує інституційні умови, які визначають якість інвестицій і стійкість туристичної галузі [6, с. 23].

Туризм є капіталомісткою сферою, що потребує значних первинних інвестицій у транспорт, готелі, сервісну інфраструктуру. Успішна державна політика має створювати умови для залучення приватного капіталу,

забезпечення пільгового оподаткування, спрощення процедур дозволів та гарантування стабільності [1, с. 442].

Основою сприятливого інвестиційного клімату є ефективна податкова, фінансова та інституційна політика. По-перше, податкові стимули (зниження ПДВ, податкові канікули для нових об'єктів) підвищують привабливість інвестицій у туризм. Дослідження Лемішко О. В. вказує, що відсутність податкової стабільності знижує інтерес до зеленого туризму в Україні [2, с. 58]. По-друге, фінансово-кредитне регулювання є критичним чинником залучення інвестицій у готельно-ресторанний бізнес, особливо в умовах обмеженого доступу до капіталу. Кампо І. М. доводить, що державні гарантії й пільгове кредитування підвищують інвестиційну активність у туризмі [9, с. 70]. По-третє, важливим елементом є інфраструктурна політика: держава фінансує будівництво доріг, комунікацій, туристичних інформаційних центрів. Це знижує транзакційні витрати бізнесу і підвищує регіональну привабливість [7, с. 730].

Державна політика також виступає як система управління, що охоплює стратегічне планування, координацію, моніторинг і оцінку результатів. Стратегічне планування передбачає розробку довгострокових програм розвитку туризму, де інвестиції розглядаються як засіб досягнення сталого зростання [4, с. 101]. Координація між державними і місцевими органами управління забезпечує узгодженість дій у залученні інвесторів і розвитку інфраструктури. Як зазначає Цвілий С. О., ефективність політики залежить від чіткої взаємодії центральних і регіональних органів влади [5, с. 34]. Державно-приватне партнерство (ДПП) є важливим інструментом менеджменту інвестицій. Саме через механізми ДПП держава може залучати приватний капітал у будівництво готелів, рекреаційних зон і культурних об'єктів [7, с. 739].

Сучасний підхід до управління туризмом включає інноваційність та цифровізацію. За даними Зайцевої В. М., впровадження цифрових сервісів (онлайн-бронювання, інтерактивні платформи) стимулює інвестиційну привабливість регіонів [8, с. 17].

Ефективна державна політика призводить до таких результатів: підвищення рівня інвестицій у туристичну інфраструктуру; зростання зайнятості в суміжних галузях (транспорт, громадське харчування); збільшення надходжень до бюджету від туризму; підвищення міжнародної конкурентоспроможності.

Як зазначає Сусанто А. Б., державна політика у сфері туризму безпосередньо впливає на конкурентоспроможність підприємств через стимулювання екологічної та управлінської ефективності [1, с. 445].

В українських реаліях ефективна інвестиційна політика може стати каталізатором післявоєнного відновлення економіки та регіонального розвитку [3, с. 453].

Попри потенціал, державна політика часто стикається з низкою проблем: нестабільність законодавства, надмірна зарегульованість і бюрократія; слабка координація між центральними й місцевими органами влади; недосконаліть фінансових механізмів підтримки інвесторів; низький рівень інституційної довіри та прозорості [7, с. 740].

Рекомендації щодо вдосконалення державної політики:

- Розробити Національну інвестиційну стратегію розвитку туризму, що включатиме цілі, індикатори та регіональні пріоритети.
- Створити державні фонди співфінансування інфраструктурних проєктів у форматі державно-приватного партнерства.
- Запровадити податкові стимули для інвесторів у зелені та сталі туристичні проєкти.
- Розвивати інституційну спроможність місцевих громад у сфері управління туризмом і залучення інвестицій.
- Активізувати міжнародну співпрацю з метою просування України як інвестиційно привабливого туристичного напряму [10].

Державна політика є ключовим чинником у формуванні сприятливого інвестиційного середовища для туристичної галузі. Її ефективність визначається поєднанням економічних і менеджмент-механізмів, які забезпечують фінансову стабільність, прозорість, узгодженість дій та орієнтацію на сталий розвиток. За умови вдосконалення податкової, фінансової та управлінської системи, державна політика може стати потужним інструментом економічного зростання та підвищення міжнародної конкурентоспроможності України.

Список використаних джерел

1. Susanto A. B. The Effect of Government Policy and Environmental Sustainability on the Performance of Tourism Business Competitiveness: Empirical

Assessment on the Reports of International Tourism Agencies. *International Journal of Energy Economics and Policy.* – 2019. – Vol. 9(6). – P. 439–446.

2. Lemishko O. Investment appeal and legislative constraints of green tourism in Ukraine. *Environmental Science*. – 2024. – Vol. 15(3). – P. 56–60.

3. Крупиця І. В., Загреба М. І. Інноваційно-інвестиційна привабливість підприємств у сфері туризму. *Розвиток продуктивних сил і регіональна економіка*. – 2016. – Вип. 2. – С. 450–458.

4. Краєвська О. Conditions and perspectives of the tourism policy development in the Crimea. *Вісник Львівського університету. Серія міжнародні відносини*. – 2012. – Вип. 29(2). – С. 99–106.

5. Цвілий С. Tourism industry methodology: potential for business development and regulation in countries of the world. *Економіка та регіон*. – 2024. – № 3(94). – С. 30–40.

6. *Effective Policy Approaches for Quality Investment in Tourism.* – OECD Tourism Papers No. 2018/03. – Paris : OECD Publishing, 2018. – 64 p.

7. Izha M. M., Karpenko L. M., Kazavchynskyy D. Y., Utkin M. Y. State investment policy for the development of tourist infrastructure in the modern challenges conditions: regional aspect. *Публічне управління та адміністрування*. – 2024. – Т. 4, № 4. – С. 726–744.

8. Zaytseva V. M. Internalization of the Investment Environment in International Tourism Industry. *Redalyc Journal*. – 2024. – P. 15–20.

9. Kampo I. Financial and Credit Regulation as a Tool for Attracting Investments in Tourism and the Hotel and Restaurant Business of Ukraine. *International Journal of Economics and Financial Issues*. – 2024. – Vol. 14(4). – P. 67–78.

10. Державне агентство розвитку туризму України. – Режим доступу: https://www.tourism.gov.ua/en/home (дата звернення: 30.10.2025).

БУГІРА Андрій, здобувач вищої освіти ОС «Магістр»
спеціальності 076 «Підприємництво та торгівля»
Науковий керівник:
д-р екон. наук, професор **Юлія ВОЛОЩУК**
Заклад вищої освіти «Подільський державний університет»,
м. Кам'янець-Подільський, Україна

СТРАТЕГІЧНЕ УПРАВЛІННЯ ІННОВАЦІЙНИМ ПОРТФЕЛЕМ АГРАРНОГО ПІДПРИЄМСТВА

Сучасні тенденції розвитку аграрного сектору визначають інновації як ключову умову збереження конкурентоспроможності підприємств, підвищення ефективності виробництва та адаптації до динамічних умов ринкового середовища. Дослідження інноваційного портфеля підприємства дозволяє оцінити системність управління інноваційною діяльністю, визначити баланс між технологічними, цифровими, організаційними та екологічними інноваціями, а також окреслити стратегічну логіку трансформаційних процесів. Наукові джерела підкреслюють, що структуроване інноваційне планування є визначальним чинником довгострокової стійкості аграрних підприємств, а формування збалансованого інноваційного портфеля сприяє інтеграції оперативних і стратегічних рішень у межах єдиної бізнес-моделі.

У цьому контексті карта інноваційного портфеля ТзОВ «ХХХ» є індикатором стратегічної зрілості підприємства та відображає логіку його розвитку у 2024-2028 роках, демонструючи спрямованість на технологічну модернізацію, цифрову трансформацію та підвищення екологічної стійкості (рис. 1).

Інноваційний портфель ТзОВ «ХХХ» відображає комплексний, багаторівневий та поетапний підхід до модернізації виробничої, управлінської та маркетингової систем підприємства. Застосування інструментів стратегічного планування дозволило підприємству сформувати цілісний інноваційний цикл, що охоплює технологічні, цифрові, організаційні та екологічні нововведення.

У 2024-2025 роках інноваційний розвиток досліджуваного підприємства зосереджується на технологічних проєктах: впровадженні точного землеробства,

біопрепаратів і біостимуляторів, а також екологічно орієнтованих рішень. Ці інновації мають короткостроковий ефект у вигляді зростання врожайності, зниження собівартості продукції та підвищення ефективності використання ресурсів, що відповідає дослідженням OECD та FAO щодо впливу технологічних інновацій на результативність виробництва [1].

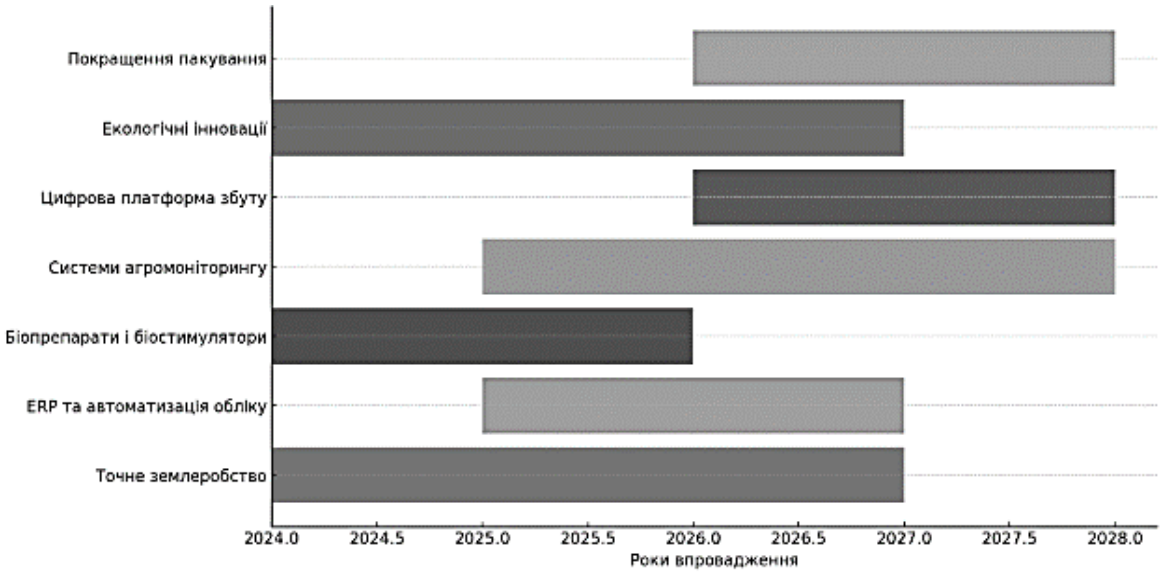

Рис. 1. Карта інноваційного портфеля ТзОВ «ХХХ»

На середньостроковому горизонті (2025-2027 рр.) акцент переноситься на цифрову трансформацію: впровадження ERP-системи, автоматизацію обліку, використання систем агромоніторингу. Цифрові інструменти дозволяють інтегрувати операційні процеси, забезпечити прозорість управління, оптимізувати витрати та прискорити ухвалення рішень. Як зазначають у сучасних дослідженнях з цифровізації агросектору, саме цифрові інновації формують нову архітектуру управління виробничими системами та відкривають потенціал для переходу до моделі data-driven management [2].

Стратегічно важливим напрямом інноваційного портфеля підприємства є розвиток цифрових каналів збуту у 2026-2028 роках. Створення електронної збутової платформи дозволить підприємству адаптуватися до змін ринкової кон’юнктури, підвищити клієнтоорієнтованість та зменшити залежність від посередників. Це відповідає міжнародним практикам розвитку аграрного e-commerce та концепції цифрового маркетингу в агровиробництві.

Паралельно в інноваційний портфель включені проєкти з удосконалення післязбиральної доробки та пакування продукції (2026-2028 рр.). Вони

спрямовані на підвищення товарності, покращення логістичних характеристик та забезпечення відповідності продукції ринковим стандартам.

Структура портфеля демонструє високий рівень узгодженості між інноваційними напрямами. Технологічні інновації створюють основу для подальшої цифровізації, цифрові – забезпечують управлінське підґрунтя для маркетингових і сервісних рішень, екологічні – сприяють відповідності підприємства сучасним стандартам сталого розвитку. Така послідовність відповідає принципам формування інноваційних стратегій, викладених у роботах М. Портера [3].

Аналіз карти інноваційного портфеля ТзОВ «ХХХ» показує, що підприємство обрало модель системної інноваційної трансформації, яка поєднує коротко-, середньо- та довгострокові інноваційні рішення. Такий підхід забезпечує синергію між технологічною модернізацією, цифровим управлінням, екологічною стійкістю та розвитком збутових каналів.

Таким чином, інноваційний портфель ТзОВ «ХХХ» може бути охарактеризований як збалансований, багатокомпонентний та стратегічно орієнтований, що забезпечує гнучкість підприємства і його здатність адаптуватися до викликів ринку.

Результати дослідження підтверджують, що впроваджені інновації відповідають сучасним глобальним трендам аграрної економіки, а також сприяють підвищенню продуктивності, конкурентоспроможності та ринкової стійкості підприємства. Інноваційний портфель ТзОВ «ХХХ» характеризується стратегічною узгодженістю, системністю та високим рівнем плановості, що дозволяє говорити про якісний рівень управління інноваційною діяльністю.

Список використаних джерел:

1. OECD Science, Technology and Innovation Outlook 2025. URL: https://www.oecd.org/en/publications/oecd-science-technology-and-innovation-outlook-2025_5fe57b90-en.html

2. The State of Food and Agriculture 2025. FAO. The State of Food and Agriculture. URL: https://www.fao.org/publications/fao-flagship-publications/the-state-of-food-and-agriculture/en

3. Портер М. Конкурентна стратегія. Техніки аналізу галузей і конкурентів. Київ : Наш Формат, 2020. 424 с.

БОРОВИК Наталія, викладачка
Державний навчальний заклад
«Лісоводський професійний аграрний ліцей»
БОРОВИК Денис, студент ЕМ-23
Хмельницький національний університет
м. Хмельницький, Україна

ІННОВАЦІЙНІ ПІДХОДИ ДО ПРОФЕСІЙНОЇ ПІДГОТОВКИ: РОЛЬ ПРОЄКТНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ У ФОРМУВАННІ КЛЮЧОВИХ КОМПЕТЕНТНОСТЕЙ

Серед ефективних педагогічних технологій, спрямованих на реалізацію компетентнісного підходу, важливе місце посідає проєктна діяльність. Вона забезпечує перехід від репродуктивного навчання до діяльнісно-орієнтованого підходу, який сприяє формуванню навичок самостійного мислення, командної взаємодії, ініціативності та відповідальності. Метою статті є теоретичне обґрунтування та практичне підтвердження ефективності інтеграції проєктної діяльності в освітній процес як ключового чинника формування компетентного фахівця нової генерації, здатного до професійної та підприємницької самореалізації.

Аналіз наукових джерел свідчить, що проблеми розвитку ключових компетентностей, інноваційних підходів у професійній освіті та використання проєктних технологій активно досліджуються вітчизняними й зарубіжними науковцями. Проте питання системної інтеграції проєктної діяльності саме в освітній процес закладів аграрного профілю залишається недостатньо опрацьованим, особливо в контексті розвитку підприємницької компетентності як наскрізної.

Проєктна технологія виступає інтеграційним методом навчання, який поєднує теоретичні знання з практичною діяльністю учнів. У власній педагогічній практиці я активно впроваджую методи проєктного навчання на уроках технологій, основ галузевої економіки та підприємництва. Особливої ефективності вдалося досягти завдяки реалізації модуля «Основи підприємницької діяльності» за міжнародною програмою *Junior Achievement*.

У межах цього модуля здобувачі освіти створюють учнівські міні-компанії («STUDENT BAKERY», «EcoNotes»), виготовляють і реалізують власну продукцію, беруть участь у ярмарках, виставках і конкурсах, набуваючи досвіду ведення бізнесу, командної взаємодії та публічних презентацій. Такі форми діяльності сприяють формуванню практичних підприємницьких навичок, розвитку комунікативних умінь, креативності та відповідальності.

Протягом останніх років учні ДНЗ «Лісоводський професійний аграрний ліцей» під моїм керівництвом брали участь у численних конкурсах і конференціях обласного, регіонального та міжнародного рівнів, демонструючи високий рівень компетентності та творчого підходу. Серед успішних проєктів: *«Бджільництво — прибутковий бізнес у селі»*, *«Соя: інновації, врожай, майбутнє»*, *«Здорове харчування — запорука успіху»*, *«GreenMenu»*, *«SnapSafe»* тощо.

Кожен проєкт став не лише освітньою ініціативою, а й практичним інструментом формування ключових компетентностей: критичного мислення, підприємливості, командної взаємодії та цифрової грамотності.

Крім того, ліцей активно залучається до міжнародних проєктів Erasmus+, зокрема «Модернізація професійної освіти і підготовка робітників у аграрній сфері на основі цифрових технологій та інклюзії», що сприяє підвищенню кваліфікації педагогів і відкриває нові можливості для професійного розвитку здобувачів освіти.

Результати та обговорення

Завдяки системному підходу до організації проєктної діяльності досягнуто низку вагомих результатів:

- здобуття учнями міжнародних сертифікатів ESP, що підтверджують професійну компетентність;
- участь у Всеукраїнських науково-практичних конференціях, зокрема з питань бджільництва;
- реалізація спільного міжнародного проєкту з філіппінськими партнерами у межах табору підприємництва «Європа-Азія»;
- формування навичок критичного аналізу, командної роботи, прогнозування та ефективної комунікації.

Отримані результати свідчать про високу педагогічну ефективність проєктної технології як інструменту формування компетентностей, необхідних сучасному фахівцю.

Проєктна діяльність у закладах професійної освіти виступає ключовим чинником реалізації компетентнісного підходу та підготовки конкурентоспроможного фахівця нової генерації. Вона сприяє не лише засвоєнню професійних знань і навичок, але й розвитку особистісних якостей, необхідних для успішної кар'єри — креативності, самостійності, ініціативності та здатності до інноваційної діяльності.

Системне впровадження проєктних технологій має стати стратегічним напрямом модернізації професійної освіти України, оскільки воно формує нову педагогічну культуру, орієнтовану на результат, практичність та інтеграцію освіти з реальним сектором економіки.

Список використаних джерел:

1. Андрєєв В. І. Проектне навчання: Теорія та технологія: навч. посібник. К.: Центр учбової літератури, 2016. 240 с.

2. Пометун О. І., Пироженко Л. А. Сучасний урок. Інтерактивні технології навчання: Наук.-метод. посіб. К.: А.С.К., 2004. 192 с.

3. Червонєва Л. В. Формування ключових компетентностей учнів у процесі впровадження проєктних технологій у ЗП(ПТ)О. *Професійно-технічна освіта.* 2022. № 3. С. 45–51.

4. Шевчук С. В. Методика формування підприємницьких навичок у майбутніх фахівців аграрного сектору засобами проєктної діяльності . *Науковий вісник НУБіП*. 2021. № 320. С. 103–108.

БРОНІЦЬКИЙ Андрій
здобувач вищої освіти ОС «Доктор Філософії» спеціальності «Менеджмент»
Науковий керівник: д.е.н., професор **Володимир РУДИК**
Заклад вищої освіти «Подільський державний університет»,
м. Кам'янець-Подільський, Україна

СУЧАСНІ ПРИНЦИПИ ФОРМУВАННЯ ІНВЕСТИЦІЙНОЇ СТРАТЕГІЇ.

Ключові слова: інвестиції, інвестиційна стратегія, принципи.

Сучасні умови функціонування бізнесу – від технологічних трансформацій до воєнно-кризових викликів – зумовлюють потребу в інвестиційній стратегії як у «довгій логікі» розвитку підприємства, що поєднує мету, принципи, критерії та програми дій. Інвестиційна стратегія виступає не лише планом капіталовкладень, а системою управлінських орієнтирів для різних рівнів організації через стратегічний аналіз, планування та контроль

Вихідною передумовою є усвідомлення, що вона невід'ємна від загальної стратегії підприємства: формування інвестиційних рішень спирається на оцінку поточної стратегії, аналіз портфеля продуктів/послуг, вибір і оцінювання альтернатив, а також конкретизацію у стратегічних і бізнес-планах.

Такий підхід дає змогу послідовно перейти до структурованого етапу власне інвестиційної стратегії: визначити горизонт реалізації з огляду на масштаб і динаміку підприємства та передбачуваність економіки; задати стратегічні цілі (від приросту капіталу до корекції пропорцій між реальними й фінансовими інвестиціями); спроектувати джерела й механізми формування інвестиційних ресурсів; поетапно конкретизувати впровадження і вибудувати процедури оцінювання результатів.

У підсумку інвестиційна стратегія слугує зв'язною ланкою, в якій балансуються пріоритетність інвестиційної діяльності та вимоги стратегічного аналізу на рівні всього підприємства.

Отже, якщо почати з основ розробки стратегії інвестиційної діяльності, то потрібно спочатку виконати підготовчу роботу, а саме розробити стратегію діяльності підприємства в цілому.

У методичному відношенні розроблення і вибір стратегії підприємства – складне завдання, яке вирішують поетапно. Відповідно до методології стратегічного планування, у ній можна виділити такі етапи:

1. Оцінка поточної стратегії. Вона повинна дати уявлення, в якому стані знаходиться підприємство, які стратегії вона реалізує і наскільки вони ефективні.

2. Аналіз портфеля продукції, послуг. Дає наочне уявлення, як окремі частини бізнесу пов'язані між собою; доповнює і деталізує відомості, отримані при оцінці поточної стратегії.

3. Вибір стратегії. Здійснюється на основі трьох складників: ключових факторів успіху, що характеризують стратегію; результатів аналізу портфеля продукції; альтернативних варіантів стратегій.

4. Оцінка обраної стратегії. Здійснюється у вигляді аналізу того, як ураховані вирішальні чинники під час її формування. Аналіз дає змогу визначити, чи приведе вибрана стратегія до досягнення підприємством своїх цілей.

5. Розроблення стратегічного плану. Прийнята стратегія є основою для складання стратегічного плану підприємства. До вибору його розділів і показників кожне підприємство підходить із власних позицій, ураховуючи свої ресурси.

6. Розроблення системи бізнес-планів. За допомогою бізнес-планів має бути обґрунтовано кожен проект, що вимагає інвестиційних ресурсів для своєї реалізації [1].

Одними із складових стратегій підприємства є стратегічні інвестиційні цілі які розробляються для реалізації в довгостроковій перспективі головної мети управління інвестиціями – максимізації добробуту власників підприємства [1].

Звісно головна мета прямо залежить від стабільності підприємства, а це в свою чергу може забезпечуватися багатьма факторами, одним із яких є ведення інвестиційної діяльності, як діяльності учасників інвестиційного процесу в рамках інвестиційної сфери.

Інвестиційна стратегія підприємства – це принципи, критерії, стратегічні індикатори, пріоритети, ціннісні установки інвестиційної діяльності підприємства в цілому і його СЗГ (стратегічна зона господарювання), а також програми розвитку, у яких вони реалізуються. Інвестиційна стратегія

підприємства формулюється й реалізується на трьох організаційно управлінських рівнях (вище керівництво, керівництво СЗГ, керівництво інвестиційних підрозділів і проектів) шляхом здійснення управлінських функцій стратегічного аналізу, планування й контролю.

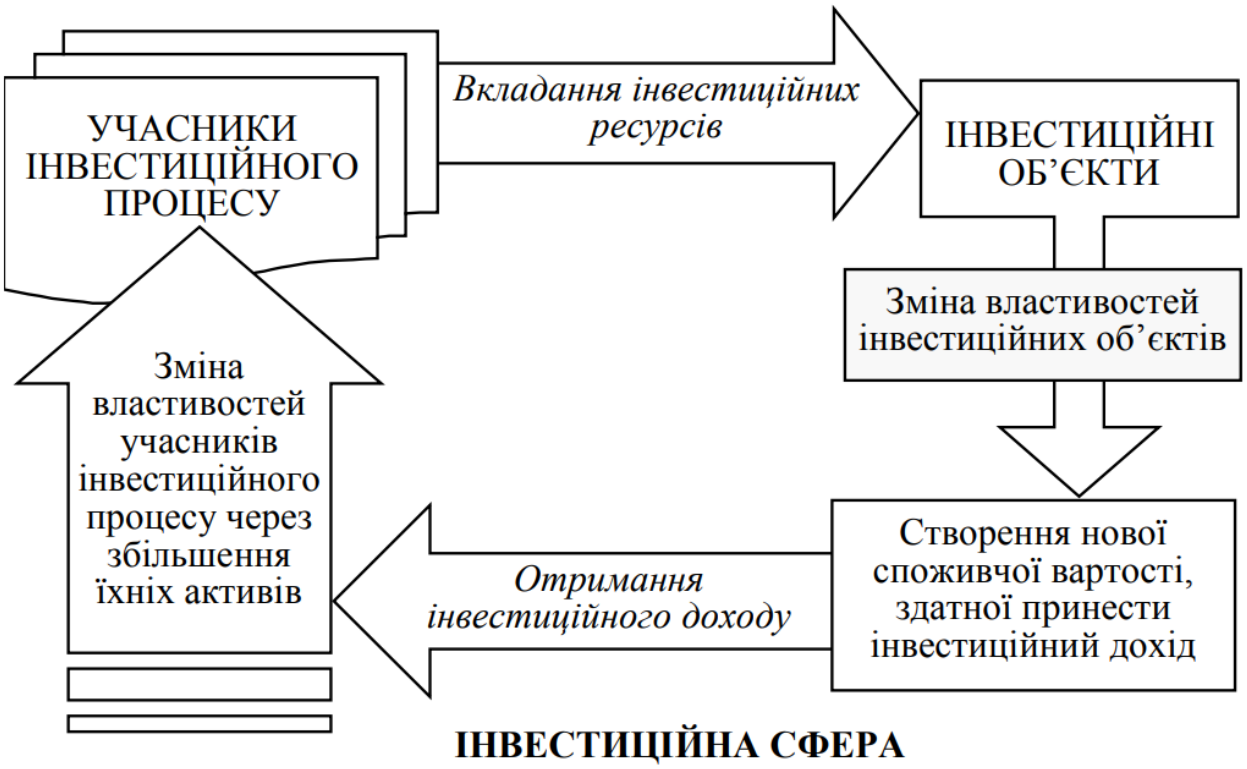

Рис. 1.1. Взаємозв'язок учасників інвестиційного процесу з інвестиційними об'єктами [2, 24]

Пріоритетність інвестиційної діяльності є елементом стратегії підприємства, а її параметри - об'єктом стратегічного планування та стратегічного інвестиційного аналізу [3, 34].

Структурно формування інвестиційного стратегії знаходиться на першому етапі інвестиційного процесу – прийняття рішення щодо інвестування та має наступні складові:

1) визначення періоду реалізації інвестиційної стратегії з урахуванням розміру підприємства, його потужності, темпів розвитку, галузевої належності, а також передбачуваності розвитку економіки загалом;

2) визначення стратегічних цілей інвестиційної діяльності: забезпечення приросту капіталу або підвищення рівня прибутковості інвестицій; зміну пропорцій у структурі реального та фінансового інвестування через

удосконалення галузевої та регіональної спрямованості інвестиційних програм; удосконалення технологічної та відтворювальної структури капітальних вкладень тощо;

3) розроблення стратегії формування інвестиційних ресурсів;

4) конкретизація інвестиційної стратегії за періодами її впровадження;

5) оцінювання розробленої інвестиційної стратегії.

Отже, розроблення стратегічних напрямів інвестиційної діяльності пов'язане із визначенням як співвідношень різних форм інвестування на конкретних етапах перспективного періоду, так і галузевої спрямованості інвестицій [2, 29, 31-32].

У сучасних умовах повоєнного та кризового відновлення інвестиційна стратегія підприємства набуває ще більшого значення, оскільки покликана забезпечити не лише фінансову стабільність, а й інноваційно-безпековий потенціал. Вона передбачає поєднання різноманітних підходів і механізмів, спрямованих на відновлення бізнесу, адаптацію до зміненого ринкового середовища, ліквідацію наслідків руйнування інфраструктури та дефіциту ресурсів.

По суті, інвестиційна стратегія в кризових умовах повинна формувати економічний фундамент підприємства, створюючи базу для стійкого розвитку й захисту від майбутніх ризиків.

Формування такої стратегії передбачає врахування низки ключових аспектів:

1. Оцінка збитків. Необхідно здійснити детальний аналіз завданих кризою або війною втрат, включаючи пошкодження основних фондів, розриви ланцюгів постачання та втрати трудових ресурсів.

2. Визначення пріоритетів. Першочергово інвестувати у проекти з найбільшим соціально-економічним ефектом, здатні забезпечити швидке відновлення критично важливих сфер та посилення інноваційної складової.

3. Вибір механізмів фінансування. Доцільним є використання різних форм – від державно-приватного партнерства та соціального інвестування до краудфандингу та змішаного фінансування, залежно від потреб і можливостей підприємства.

4. Управління ризиками. В умовах політичної нестабільності та волатильності ринків важливо розробляти інструменти ризик-менеджменту, які мінімізують загрози та гарантують виконання інвестиційних планів.

5. Співпраця та партнерство. Ефективна взаємодія бізнесу з державними структурами, міжнародними організаціями та неурядовим сектором сприяє координації зусиль, раціональному розподілу ресурсів та підвищує стійкість підприємства до майбутніх криз.

Таким чином, інвестиційна стратегія, сформована в умовах кризових ситуацій, має базуватися на принципах гнучкості, безпеки та інноваційності, що дозволяє підприємствам не лише відновлюватися, а й розвивати власний інноваційно-безпековий потенціал [4].

Отже інвестиційну стратегію можна окреслити як інтегровану систему принципів і управлінських рішень, що узгоджується із загальною стратегією підприємства та реалізується через поетапні процедури від діагностики до планування й контролю. Ключовими результатами такого підходу є: чіткий вибір стратегічних цілей і пріоритетів; синхронізація структури інвестування (галузевої, регіональної, технологічної) з очікуваною динамікою ринку; прозорі правила формування ресурсної бази; циклічне оцінювання ефективності з можливістю корекцій курсу.

В умовах повоєнного відновлення та підвищеної невизначеності стратегія додатково спирається на принципи гнучкості, безпеки, інноваційності, розвинутого ризик-менеджменту й партнерства з публічним і міжнародним секторами – щоб не лише відновити операційну стійкість, а й сформувати інноваційно-безпековий потенціал на майбутнє. Таким чином, інвестиційна стратегія постає як практичний інструмент досягнення довгострокових цілей підприємства через узгодження «бачення» зі структурою інвестицій та інституційними механізмами реалізації.

Список використаних джерел:

1. Жихарєва В.В., Савельєва Т.М. Формування стратегії розвитку підприємства в умовах невизначеності. Економіка та суспільство. Мукачівський державний університет. Електронне наукове фахове видання. 2017. Випуск 9. С. 417 - 421. URL: https://eprints.cdu.edu.ua/4705/2/shkolna.pdf#page=417 (дата звернення: 27.10.2025).

2. Активізація інвестиційного процесу в Україні : колективна монографія / [Т. В. Майорова, М. І. Диба, С. В. Онишко КНЕУ, 2012. – 472, [8] с. – (До 15-річчя заснування кафедри банківських інвестицій).
3. Теорія та методологія формування інвестиційно-фінансової стратегії розвитку суб‘єктів національного господарства: монографія/за ред. Л.М. Савчук, А.В. Череп. – Дніпро: Журфонд. 2019. – 420 с.
4. О.З. Воронка, Н.В. Шевченко. Формування інвестиційної стратегії в умовах кризових ситуацій для забезпечення інноваційно-безпекового потенціалу підприємства. Актуальні питання економічних наук. 2025. URL: https://doi.org/10.5281/zenodo.16971013 (дата звернення: 28.10.2025).

ВАСИЛЬКІВСЬКИЙ Дмитро д-р екон. наук, професор
ВИШНЮК Сергій, аспірант спеціальності 051 «Економіка»
Хмельницький національний університет
м. Хмельницький. Україна

ІНТЕГРОВАНЕ БАЧЕННЯ ЛОГІСТИЧНОГО ПОТЕНЦІАЛУ ПІДПРИЄМСТВА ТА ПІДХОДИ ДО ЙОГО УПРАВЛІННЯ

У сучасних умовах глобалізації, цифрової трансформації та нестабільності ринкового середовища логістичний потенціал підприємства набуває особливої значущості як ключовий чинник забезпечення стійкості, конкурентоспроможності та ефективності функціонування. Посилення вимог до швидкості поставок, оптимальності логістичних рішень і гнучкості функціонування формує необхідність системного підходу до трактування, оцінювання та розвитку логістичного потенціалу. Логістичний потенціал підприємства розглядається не як проста сукупність ресурсів, а як динамічно інтегрована система, що охоплює матеріально-технічні, інформаційні, кадрові та управлінські можливості, здатні забезпечити ефективну взаємодію логістичних процесів у межах єдиної логістичної системи.

У науковій літературі спостерігається зростання інтересу до проблематики логістичного потенціалу підприємства. Зокрема, Є. Крикавський та співавтори [1] пропонують розглядати логістичний потенціал через техніко-технологічні, економічні, екологічно-безпекові, компетентнісні та якісні складові, підкреслюючи багатокомпонентність та інтегрованість цього поняття. В інших дослідженнях наголошується на необхідності виокремлення специфічних індикаторів оцінювання логістичного потенціалу, наприклад, для підприємств транспортної сфери [4]. Іноземні автори, такі як Й. Шеффі [7], С. Зойрінґ [6] та Л. Еллрам [4], розглядають логістичний потенціал як фундаментальну основу резильєнтності підприємства, його здатності мінімізувати ризики, забезпечувати сталість поставок та інтегрувати принципи сталого розвитку у логістичні процеси.

Аналіз сучасних підходів дає підстави стверджувати, що логістичний потенціал підприємства охоплює низку ключових складових. До них належать:

– матеріально-технічна база, яка включає інфраструктуру, складські, транспортні та переробні потужності;

– інформаційно-технологічні ресурси, що охоплюють ІТ-системи, цифрові платформи, аналітику даних та автоматизовані рішення;

– кадровий потенціал, зокрема логістичні компетентності, професійні навички та управлінська компетентність персоналу;

– управлінська система, яка забезпечує організацію логістичних процесів, їх інтеграцію й узгодженість із стратегічними цілями підприємства;

– інституційно-організаційний контекст, який включає нормативно-правові рамки, партнерське середовище, умови регуляції та зовнішніх викликів.

Узагальнення наукових джерел [1; 2; 4] свідчить про перехід від статичного трактування логістичного потенціалу до його розуміння як динамічної здатності підприємства мобілізувати, адаптувати й трансформувати ресурси відповідно до змін ринкового та інституційного середовища. Такий підхід узгоджується з тенденціями цифровізації та інтеграції логістичних ланцюгів, які визначають нові вимоги до логістичних систем підприємств.

Ключовими принципами формування й розвитку логістичного потенціалу, на підставі проведеного аналізу, виступають:

1. Принцип інтеграції, що передбачає взаємопов’язаний розвиток усіх компонентів потенціалу та їх орієнтацію на стратегічні цілі підприємства [5].

2. Принцип динамічності, який підкреслює необхідність постійного оновлення логістичних ресурсів та адаптації до зовнішніх змін [4].

3. Принцип технологічності, який відображає важливість сучасних ІТ-рішень, автоматизації, цифрових двійників та великих даних у розвитку логістичної діяльності [3].

4. Принцип ресурсної синергії, згідно з яким ефективність логістичного потенціалу визначається не величиною окремих ресурсів, а їх взаємодією, здатністю посилювати один одного [6].

5. Принцип контекстуальної адаптивності, який враховує залежність логістичних можливостей від регуляторних, глобальних, економічних та геополітичних факторів [4].

Узагальнюючи підходи міжнародних досліджень, можна стверджувати, що логістичний потенціал є багаторівневою системою, що включає внутрішні

ресурси підприємства та їхню взаємодію з зовнішнім середовищем. Розвиток логістичного потенціалу є основою підвищення стійкості підприємства до глобальних викликів, серед яких – енергетичні кризи, геополітичні загрози, порушення ланцюгів постачання тощо [2; 3]. Він виступає також інструментом забезпечення стратегічної гнучкості та адаптивності підприємства, створюючи додану вартість через покращення логістичних процесів.

Отже, логістичний потенціал підприємства слід розглядати як стратегічну категорію, що визначає можливості підприємства у сфері логістики та забезпечує його конкурентні переваги. Його розвиток вимагає системного підходу, інтеграції технологічних, організаційних та кадрових рішень, а також формування ефективних управлінських механізмів, здатних забезпечити мобільність та резильєнтність логістичної системи.

У результаті проведеного узагальнення встановлено, що логістичний потенціал підприємства є комплексною, багаторівневою та динамічною системою ресурсів і можливостей, які забезпечують ефективність логістичних процесів і здатність підприємства адаптуватися до мінливих ринкових умов. До ключових висновків відносять те, що логістичний потенціал охоплює матеріально-технічні, інформаційні, кадрові, управлінські та інституційні складові, підтверджується необхідність переходу до динамічного підходу – здатності підприємства трансформувати ресурси та процеси відповідно до вимог зовнішнього середовища, врахування зовнішніх контекстуальних факторів підсилює адаптивність і резильєнтність логістичної системи.

Список використаних джерел

1. Krykavskyy Y., Chornopyska N., Stasiuk K., Rak-Młynarska E. Logistics potential of enterprise: theoretical and applied aspects. Scientific Journal of Bielsko-Biala School of Finance and Law. 2020. Vol. 24. No. 4. P. 18–23.

2. Pokhylchenko O., Flyk Digitalization I. Potential of logistics operator. Вісник Національного університету «Львівська політехніка». Серія «Проблеми економіки та управління». 2020. № 2(8). С. 71–87.

3. Prokhorova V., Yemelyanov O., Koleschuk O., Mnykh O., Us Y. Development of tools for assessing the impact of logistics communications on

investment activities of enterprises in the context of capital movement. Eastern-European Journal of Enterprise Technologies. 2024. Vol. 3. No. 13(129). P. 34–45.

4. Ellram L. M. Total cost modeling in purchasing. Tempe (AZ): Center for Advanced Purchasing Studies, 1994. 93 p.

5. Pozniak O., Yurchenko K. Adaptation of a Logistics Company's Business Model in the Era of Digitalization. Intellectualization of Logistics and Supply Chain Management. 2024. Vol. 23. P. 54–66. URL: https://www.researchgate.net/publication/378753276_Adaptation_of_a_logistics_companys_business_model_in_the_era_of_digitalization.

6. Seuring S., Müller M. From a literature review to a conceptual framework for sustainable supply chain management. Journal of Cleaner Production. 2008. Vol. 16. No. 15. P. 1699–1710.

7. Sheffi Y. The New (Ab)Normal: Reshaping Business and Supply Chain Strategy Beyond Covid-19. Cambridge (MA): MIT Press, 2020. 272 p.

ДОБРОВОЛЬСЬКА Елла, канд. екон. наук, доцент,
доцент кафедри менеджменту,
публічного управління та адміністрування
Заклад вищої освіти «Подільський державний університет»,
м. Кам'янець-Подільський, Україна

ОРГАНІЗАЦІЙНІ СТРАТЕГІЇ СТАЛОГО РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВ У СИСТЕМІ СУЧАСНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ

У сучасних умовах глобалізації, цифровізації та зростаючих екологічних та соціальних викликів підприємства змушені переосмислювати свої традиційні управлінські підходи. Поняття сталий розвиток перестає бути лише гаслом корпоративної соціальної відповідальності і стає невід'ємною складовою стратегій підприємств, які прагнуть до довгострокової конкурентоспроможності [3].

У цьому контексті актуальним стає питання: як інтегрувати принципи сталого розвитку в організаційні стратегії та управлінські рішення підприємства?

Сталий розвиток підприємства передбачає збалансування економічної ефективності, екологічної відповідальності та соціальної згуртованості. У дослідженнях Коробки С.В. розглядається, що «підвищення рівня сталого розвитку вітчизняних підприємств вимагає програмно-ефективної системи економічної безпеки на підприємстві» [4].

У контексті стратегічного управління підкреслюється, що формування стійких передумов стратегічного розвитку підприємства в умовах підвищених ризиків є актуальним управлінським завданням.

Таким чином, для успішного впровадження сталого розвитку потрібні стратегічні пріоритети, які враховують зовнішнє середовище, зацікавлені сторони, ризики та ресурси.

У літературі виділяють такі організаційні стратегії, які можуть слугувати базою для сталого розвитку:

- стратегія зростання (розширення діяльності, нові ринки) з урахуванням екологічних та соціальних аспектів;
- стратегія стабілізації (збереження позицій, оптимізація ресурсів);
- стратегія захисту (адаптація до зовнішніх загроз).

Артеменко Л.П., Загорулько Т.В., Кутлу Е. зазначають, що ефективне управління на засадах сталого розвитку сприяє оптимізації виробничих процесів,

зменшенню впливу на навколишнє середовище та раціональному використанню ресурсів[1].

Водночас стратегія сталого розвитку має бути інтегрована в організаційну культуру, структуру управління, систему вимірювання та контролю. Наприклад, інтеграція управління знаннями в стратегію сталого розвитку підприємства визнається одним із ключових напрямів[5].

Отже, організаційні стратегії повинні містити:

- визначення сталих цілей (економічних, соціальних, екологічних);
- механізм їхнього досягнення через управлінські рішення;
- систему контролю, моніторингу та звітності (зокрема, у форматі ESG-звітності). Дослідження Берези Ю. О., Гнатківського Б. М., Вітковського Ю. П. показує, що впровадження принципів ESG може значно покращити імідж підприємства, підвищити інвестиційну привабливість та мінімізувати регуляторні ризики[2].

Для успішного впровадження цих стратегій підприємству необхідно забезпечити:

- прозорість, підзвітність, участь зацікавлених сторін в управлінні;
- адаптацію до змін зовнішнього середовища: кліматичні ризики, цифровізація, глобалізація;
- розробку та застосування відповідних інструментів (наприклад, оцінка сталого розвитку, показники ESG, антикризове управління).
- інтеграція екологічної та соціальної відповідальності в стратегічний менеджмент, а не розгляд лише як додатку. Токмакова І. В., Курилович В. Р. та Полозов А. Є. підкреслюють, що ESG-концепція та управління на засадах досягнення цілей сталого розвитку стають ключовими [5].
- стратегічне планування з урахуванням компонент «людський капітал», «інтелектуальний капітал», «екологічні ресурси». Токмакова І. В. та ін. вказують на роль знань як ресурсу сталого розвитку [5].

В сучасному бізнес-середовищі українські підприємства стикаються із значними ризиками: воєнний стан, зміни у зовнішньому середовищі, дефіцит ресурсів, швидкі технологічні зміни. Береза Ю.О. та ін. аналізують забезпечення сталого розвитку сільськогосподарського підприємства в умовах війни [2].

В такому контексті управлінські рішення мають бути гнучкими, адаптивними, орієнтованими на ризик-менеджмент. Підприємство повинно працювати не лише на виживання, але і на побудову конкурентної переваги через стійкість.

Стратегічне управління стійким розвитком промислових підприємств в умовах післявоєнного відновлення України – ще один приклад, який показує необхідність переосмислення бізнес-моделей.

Серед викликів можна виділити: недостатню культуру сталого розвитку, дефіцит ресурсів, слабкі механізми контролю, нестабільність зовнішнього середовища.

Управлінські рішення мають включати: оцінку ризиків сталого розвитку; інтеграцію сталих показників в систему KPI; участь зацікавлених сторін; оновлення організаційної структури і процесів (наприклад, впровадження цифрових рішень).

Підприємства, які прагнуть осмислено впроваджувати сталий розвиток, повинні переглянути свої організаційні стратегії: стратегічне управління має включати не лише економічні цілі, але й екологічні та соціальні аспекти. Ключовими елементами є прозорість, участь зацікавлених сторін, інтеграція сталих показників, гнучкість управлінських рішень та орієнтація на довгострокову стійкість.

Український контекст має свої особливості – серед них: воєнний стан, нестабільна економічна ситуація, дефіцит ресурсів. Умови вимагають адаптивних стратегій, які поєднують традиційні управлінські підходи зі сталими параметрами.

Таким чином, організаційні стратегії сталого розвитку є важливим інструментом сучасного менеджменту, що дозволяє підприємствам не лише виживати в умовах нестабільності, але й створювати конкурентну перевагу, підвищувати інвестиційну привабливість, формувати позитивний імідж та гарантувати довгостроковий розвиток.

Список використаних джерел

1. Артеменко Л.П., Загорулько Т.В., Кутлу Е. Стратегії управління конкурентоспроможністю підприємств на засадах сталого розвитку. *Економічний вісник НТУ «КПІ».* 2023. №27 DOI: https://doi.org/10.20535/2307-5651.27.2023.297218

2. Береза Ю.О., Гнатківський Б.М., Вітковський Ю.П. Вплив корпоративного управління на сталий розвиток підприємств. *Актуальні проблеми інноваційної економіки та права*. 2024. № 6. С. 66-71.

3. Гречко А. В., Очеретяна О. В. Дослідження еволюції наукової думки в аспектах визначення сутності поняття «сталий розвиток підприємства». *Підприємництво та інновації*. 2020. Вип. 15. С. 37–41

4. Коробка С. В. Стратегія сталого розвитку в управлінні організацією. *Проблеми сучасних трансформацій. Серія: економіка та управління*, 2024. № 16. DOI: https://doi.org/10.54929/2786-5738-2024-16-04-06

5. Токмакова І. В., Курилович В. Р., Полозов А. Є. Інтеграція управління знаннями в стратегію сталого розвитку підприємства. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2025. № 90. С. 281-289

ДРАНУС Валентин, к. е. н., доцент
доцент кафедри фінансів і кредиту,
Чорноморський національний університет імені Петра Могили,
м. Миколаїв, Україна

ОСОБЛИВОСТІ СУЧАСНОГО МАРКЕТИНГУ СТРАХОВИХ ПРОДУКТІВ

Маркетинг страхових продуктів — це система стратегічних і тактичних дій страхових компаній, спрямована на виявлення, формування та задоволення потреб клієнтів у страхових послугах, із використанням цифрових технологій, аналітики даних та індивідуалізованого підходу.

На відміну від класичного маркетингу, який орієнтований переважно на товар, сучасний страховий маркетинг зосереджений на довгострокових відносинах із клієнтами. Основна мета — створення довіри, оскільки страхові послуги є нематеріальними, а їхня цінність проявляється лише під час настання страхового випадку.

Ключові особливості:

- нематеріальність і складність сприйняття продукту;
- високий рівень ризику та невизначеності для клієнта;
- важливість репутації компанії;
- регуляторні обмеження та вимоги фінансової стійкості;
- персоналізація страхових рішень на основі поведінкових і демографічних даних.

Сучасний етап функціонування страхового ринку України характеризується поступовим переходом від традиційних форм просування страхових послуг до цифрових та клієнтоорієнтованих підходів. Проте, порівняно з країнами Європейського Союзу, українські страхові компанії стикаються з рядом системних проблем**,** що знижують ефективність маркетингової діяльності та рівень довіри споживачів до страхового ринку.

Згідно з Keller Tiemann, страхові компанії загалом на світовому рівні витрачають на маркетинг приблизно 7-8 % від своїх доходів (revenue) або бюджету [3]. Це дає орієнтир — якщо європейська чи міжнародна страхова

компанія має доходи, скажімо, $ 1 млрд, то $ 70-80 млн можуть бути маркетинговими витратами. Згідно з дослідженням Cognitive Market Research: ринок реклами страхування (insurance advertising) у Європі становив у 2024 р. $3,46 млрд. і має прогнозований CAGR -10,5% до 2031 р., у Німеччині рекламні витрати у страхуванні склали в 2024 р.$685,63 млн.

Таблиця 1.

Порівняльний аналіз стану маркетингу страхових продуктів в Україні та країнах ЄС

Критерій	Україна	Країни ЄС
1. Рівень довіри до страхових компаній	Низький рівень довіри клієнтів, що зумовлено попереднім досвідом невиплат і недостатньою прозорістю діяльності.	Високий рівень довіри, забезпечений прозорими механізмами виплат, наглядом регуляторів і соціальною відповідальністю компаній.
2. Розвиток цифрових каналів	Онлайн-продажі розвинені частково, цифрові сервіси пропонують лише великі компанії.	Повна інтеграція онлайн- і офлайн-каналів, розвинуті InsurTech-платформи, мобільні застосунки та чат-боти.
3. Використання аналітики даних	Обмежене використання CRM-систем і аналітики для сегментації клієнтів та управління відносинами.	Використання Big Data, штучного інтелекту та поведінкових моделей для прогнозування попиту та управління ризиками.
4. Комунікаційна стратегія	Орієнтація на продаж через агентську мережу; брак освітнього та емоційного маркетингу.	Акцент на цінностях, довірі, етичному брендингу, соціальних ініціативах та ESG-комунікаціях.
5. Маркетингові бюджети	Обмежені фінансові ресурси, короткострокові кампанії без стратегічного планування.	Значні інвестиції у маркетингові дослідження, довгострокове планування, брендинг і соціальні програми.
6. Законодавча база та регулювання	Перехідний етап адаптації до стандартів Solvency II, недостатній рівень споживчого захисту.	Повна відповідність європейським директивам Solvency II, IDD та GDPR, чіткий нагляд і контроль.
7. Кадровий потенціал	Дефіцит спеціалістів із цифрового та стратегічного маркетингу; перевага традиційного підходу.	Високий рівень підготовки персоналу, тісна співпраця бізнесу з університетами та професійними асоціаціями.

Сформовано автором на основі: [1]; [2].

Обсяг страхового ринку України у 2024 році становив 53,1 млрд грн ($1,34 млрд - використовуючи приблизний середній курс за 2024 рік).

Щоб українські страховики змогли подолати проблему недостатнього розвитку маркетингу, можна запропонувати комплексний підхід, що включає стратегічні, технологічні та організаційні рішення.

Таблиця 2.

Цифрові інструменти сучасного маркетингу страхових продуктів

Напрям	Існуючі системи у світі	Доцільно впровадити в Україні	Очікуваний ефект
CRM та автоматизація маркетингу	*Salesforce Insurance Cloud, Microsoft Dynamics 365, HubSpot CRM*	Власні CRM-платформи з інтеграцією онлайн-платежів, автоматичними нагадуваннями та аналітикою поведінки клієнтів	Підвищення точності таргетингу, персоналізація пропозицій, скорочення витрат на рекламу
Онлайн-продажі страхових продуктів	*Allianz Direct, AXA Digital Insurance Platform, Lemonade*	Єдиний портал онлайн-страхування, мобільні застосунки, чат-боти у Viber/Telegram	Збільшення обсягу продажів, розширення клієнтської бази, доступність послуг 24/7
Аналітика даних і штучний інтелект (AI)	*SAS Insurance Analytics, IBM Watson for Insurance, Google BigQuery*	Використання Power BI або Tableau для BI-звітності; впровадження AI-моделей для прогнозування та сегментації клієнтів	Точне визначення цільових аудиторій, прогноз попиту, підвищення ефективності кампаній
Інтеграція з фінтех і держсервісами	*B2B-платформи InsurTech у ЄС (наприклад, Baloise Group, Wefox)*	Підключення страхових продуктів до “Дії” та мобільних банківських застосунків (monobank, Приват24)	Розширення каналів збуту, зручність для користувачів, зростання довіри
Клієнтський досвід (CX) і комунікація	*Zendesk, Twilio, Genesys Cloud CX*	Створення омніканальної підтримки (чат, e-mail, кол-центр, соціальні мережі)	Підвищення лояльності клієнтів, скорочення часу обробки запитів
Освітні та іміджеві програми	*AXA Academy, Allianz Learning Platform*	Освітні онлайн-курси про страхування, серія відео «страхування без стресу»	Підвищення фінансової грамотності, формування довіри до бренду

Сформовано автором.

Сучасний маркетинг страхових продуктів у світі дедалі більше спирається на цифрові рішення, автоматизацію процесів та індивідуалізацію клієнтського досвіду. Впровадження сучасних технологічних систем дозволяє страховим компаніям підвищувати ефективність просування своїх продуктів, зменшувати витрати на традиційні канали комунікації та забезпечувати швидку адаптацію до

потреб ринку. Аналіз свідчить, що ефективність сучасного маркетингу страхових продуктів безпосередньо залежить від рівня цифровізації компанії, інтеграції з фінтех-сектором та здатності працювати з великими даними. Українські страховики значно відстають від європейських у використанні CRM-систем, аналітики клієнтської поведінки та омніканальних сервісів. Подолання цього розриву можливе шляхом впровадження сучасних цифрових платформ, підвищення кваліфікації персоналу в галузі digital-маркетингу та залучення перестрахувальників до підтримки нових ризикових продуктів.

Аналіз практик провідних європейських страхових компаній, таких як *Allianz*, *AXA*, *Generali*, показує, що вони активно впроваджують інтегровані CRM-системи, платформи для персоналізованого маркетингу та аналітику клієнтських даних (data-driven marketing). У цих компаніях витрати на маркетинг сягають від 5 до 10% валових премій, що дозволяє їм проводити масштабні рекламні кампанії, використовувати штучний інтелект для аналізу поведінки клієнтів і формування індивідуальних страхових пропозицій.

Водночас вітчизняні страховики здебільшого обмежуються традиційними інструментами просування — банерною рекламою, партнерськими програмами з банками, участю у виставках та публічних заходах. У структурі витрат українських страхових компаній маркетинг займає менше 2%, що значно нижче за європейські показники. Такий розрив зумовлює недостатню впізнаваність брендів, низьку цифрову взаємодію з клієнтами та слабку лояльність страхувальників.

З огляду на це, стратегічними напрямами вдосконалення маркетингу є: збільшення витрат на маркетингові дослідження та цифрову рекламу до рівня не менше 4–5% від загальних витрат, впровадження автоматизованих систем управління взаємовідносинами з клієнтами (CRM), використання Big Data для таргетування пропозицій, а також розвиток омніканальних платформ, які поєднують онлайн- і офлайн-продажі.

Окремо варто підкреслити потребу у підвищенні кваліфікації персоналу страхових компаній у сфері роботи з цифровими каналами продаж — соціальними мережами, контент-маркетингом, онлайн-консультаціями, аналітичними інструментами. Без цього навіть найсучасніші технологічні рішення не дадуть очікуваного ефекту. Отже, поєднання інвестицій у маркетинг,

технології та людський капітал формує основу для успішної модернізації маркетингової політики страхових компаній в Україні.

Таким чином, впровадження сучасних цифрових систем і практик, які вже довели свою ефективність у світовій страховій індустрії, дасть змогу українським страховикам значно посилити маркетингову діяльність, адаптуватися до вимог клієнтів нового покоління й підвищити конкурентоспроможність на європейському ринку.

Список використаних джерел:

1. Офіційний сайт НБУ. URL:https://bank.gov.ua/

2. Аналітичний огляд Swiss Re.Global economic and insurance market outlook 2024. URL:https://www.swissre.com/media/events/20231121-global-economic-insurance-market-outlook-2024-2025.html

3. Keller Tiemann. How Much do Insurance Companies Spend on Marketing? URL: https://leadsurance.com/how-much-do-insurance-companies-spend-on-marketing

КОСОВИЧ Ольга,
асистент кафедри менеджменту,
публічного управління та адміністрування
МІСЮК Микола доктор екон. наук, професор
Заклад вищої освіти «Подільський державний університет»,
м. Кам'янець-Подільський, Україна

УПРАВЛІННЯ БІЗНЕС-ПРОЦЕСАМИ В ТВАРИННИЦТВІ ЯК КЛЮЧОВИЙ ЧИННИК ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ОРГАНІЗАЦІЙ У СКЛАДНИХ ЕКОНОМІЧНИХ УМОВАХ

У час, коли аграрний сектор України стикається зі значними викликами – нестабільністю ринків, впливом воєнного стану, дефіцитом ресурсів, логістичними труднощами – галузь тваринництва вимагає не лише традиційних підходів, але й гнучких, процесно-орієнтованих моделей управління. Саме підхід до управління бізнес-процесами дозволяє підприємствам здійснювати координацію діяльності, оптимізувати використання ресурсів, підвищувати якість продукції та знижувати витрати у складних умовах.

Управління бізнес-процесами визначається як систематичний підхід до ідентифікації, моделювання, аналізу, вдосконалення та контролю процесів підприємства [1].

У контексті тваринництва бізнес-процеси охоплюють технологічні, виробничі, логістичні, забезпечувальні й управлінські ланки: від годівлі, утримання, ветеринарного контролю, обліку поголів'я, до реалізації продукції та фінансово-економічного моніторингу. Світлана Євгенівна Потапова розглядає процес годівлі як важливий виробничий бізнес-процес [3].

Тобто, успішне управління бізнес-процесами в тваринництві має вирішальне значення для підвищення продуктивності, скорочення втрат, забезпечення якості та конкурентоспроможності.

Для підприємств тваринництва можна виділити такі ключові бізнес-процеси:

- технологічний цикл: годівля, утримання, ветеринарний контроль, відбір/ремонт стада;

• забезпечувальні процеси: закупівля кормів, ресурсів, матеріально-технічне забезпечення;

• логістика: переміщення поголів'я, продукції, транспортування;

• управлінські/контрольні процеси: облік, звітність, якісний контроль, планування;

• процеси розвитку: інвестиції, модернізація, впровадження IT-рішень;

• модель управління бізнес-процесами включає опис і моделювання процесів, ідентифікацію «вузьких місць», оптимізацію, моніторинг та вдосконалення;

• у галузі тваринництва важливими є також процеси адаптації до зовнішніх змін: кліматичних, ринкових, ресурсних.

Оскільки тваринницькі підприємства працюють в умовах нестабільності – війна, санкції, дефіцит ресурсів, зміни в попиті – управлінські рішення мають бути гнучкими і процесно-орієнтованими.

Серед рекомендованих рішень:

• впровадження процесного підходу до управління, тобто орієнтація не на функції, а на процеси, їхню інтеграцію та оптимізацію;

• моделювання основних бізнес-процесів, ідентифікація ризиків і «вузьких місць» (наприклад, затримки в годівлі, нестача кормів, логістичні проблеми);

• використання інформаційних технологій для моніторингу, аналізу та контролю процесів (наприклад, системи обліку поголів'я, автоматизація годування) [2];

• синхронізація процесів забезпечення (кормів, медикаментів) з технологічними, щоб уникати простоїв та втрат;

• формування показників ефективності бізнес-процесів (KPI), постійне вдосконалення, реінжиніринг процесів за потреби;

• адаптація до зовнішніх змін: планування сценаріїв, корпоративна культура, залучення персоналу до змін.

Серед викликів для управління бізнес-процесами в тваринництві – висока залежність від природних умов, біокліматичних чинників, ризики хвороб, нестабільність ринку, ресурсні обмеження.

Також – недостатня увага в дослідженнях до оптимізації процесів у сільському господарстві, зокрема тваринництві [4].

Для оптимізації процесів в тваринництві підприємству необхідно:

- активніше застосовувати процесно-орієнтоване управління і моделювання бізнес-процесів в тваринництві.
- інвестувати в цифровізацію та автоматизацію ключових процесів (годівля, моніторинг здоров'я, логістика).
- формувати культуру безперервного вдосконалення, навчання персоналу.
- використовувати аналітику даних для прогнозування ризиків і оптимізації ресурсів.
- розробляти адаптивні бізнес-процеси, здатні швидко реагувати на зовнішні зміни.

Управління бізнес-процесами стає невід'ємною складовою успішної діяльності підприємств тваринництва в складних умовах. Запровадження процесного підходу, моделювання й оптимізація бізнес-процесів, цифровізація, адаптивність – усе це дозволяє підвищити ефективність, знизити витрати, краще реагувати на зовнішні виклики [5].

Для українського тваринництва ключовою є інтеграція сучасного управлінського підходу – процесний, технологічний та інформаційний – з урахуванням специфіки галузі (природні фактори, ресурсні обмеження, ризики). Стратегічне планування, впровадження KPI, безперервне вдосконалення процесів – це ті складові, які дозволять підприємствам тваринництва бути конкурентоспроможними і стійкими.

Отже, ефективне управління бізнес-процесами в тваринництві є ключовим чинником не лише виживання, але й розвитку, особливо в часи нестабільності.

Список використаних джерел

1. Безрук Д. І. Управління бізнес-процесами підприємства. *Серія: Економіка*. 2023. *25.* С. 188-197. DOI: https://doi.org/10.34079/2226-2822-2023-13-25-188-197

2. Данченко О., Бедрій Д.., Семко О. Огляд інформаційних технологій управління бізнес-процесами в організаціях. *Управління розвитком складних систем*. 2020. (44). 20-26. DOI: https://doi.org/10.32347/2412-9933.2020.44.20-26

3. Потапова С.Є. Управління технологічними процесами у тваринництві: Організація процесу годівлі // Збірник тез доповідей XI Міжнародної науково-

технічної конференції «Крамаровські читання» з нагоди 117-ї річниці від дня народження доктора технічних наук, професора, віцепрезидента УАСГН Крамарова Володимира Савовича (1906-1987) 22-23 лют. 2024 р. - К. : Видавничий центр НУБіП України, 2024. - С. 288 - 290

4. Чобіток В., Проценко В., Гнатченко Є. Формування та оптимізація управління бізнес-процесами на підприємствах виробничої галузі. *Herald of Khmelnytskyi National University. Economic Sciences*, *344*(4). 2025. С. 493-500. https://doi.org/10.31891/2307-5740-2025-344-4-68

5. Хрипко А. А. Стратегічне управління бізнес-процесами в контексті реалізації стратегії розвитку підприємства агропродовольчої сфери : магістерська робота, Полтавський державний аграрний університет. Полтава: Полтавський державний аграрний університет. 2023. 64 с.

МАТІЯШ Володимир, здобувач вищої освіти
ОС «Доктор філософії» спеціальності «Менеджмент»
Науковий керівник
д.е.н., професор **ЦВІГУН Інна**
ЗВО «Подільський державний університет»
М. Кам'янець-Подільський, Україна

ОРГАНІЗАЦІЙНІ АСПЕКТИ УПРАВЛІННЯ ЛЮДСЬКИМ КАПІТАЛОМ АГРАРНИХ ПІДПРИЄМСТВ У КОНТЕКСТІ СТАЛОГО РОЗВИТКУ ТА ТРАНСФОРМАЦІЇ РИНКУ ПРАЦІ В УМОВАХ ВІЙНИ

В умовах повномасштабної війни, посилення глобалізаційних трансформацій і поглиблення кліматичних ризиків питання забезпечення сталого розвитку аграрних підприємств набуло принципово нового змісту. Якщо раніше концепція сталості акцентувала переважно на рівновазі між економічними, соціальними та екологічними складниками, то сьогодні вона означає передусім виживання, адаптацію та збереження людського потенціалу — найуразливішого та водночас найціннішого ресурсу аграрного сектору.

Людський капітал у сільському господарстві зазнає багатовекторного тиску: зовнішнього — внаслідок воєнних дій, масштабної міграції та мобілізації; внутрішнього — через економічну нестабільність, руйнування виробничої інфраструктури, підвищення ризиків і зниження рівня безпеки праці. За таких умов саме організаційні аспекти управління персоналом визначають здатність підприємства до функціонування, адаптації й відновлення.

1. Вплив війни та глобалізаційних процесів на аграрний ринок праці

Повномасштабна війна суттєво змінила структуру й динаміку ринку праці в аграрному секторі. За даними Міністерства економіки України (2024), близько 30 % працездатного населення сільських територій тимчасово виїхало за кордон, значна частина залучена до служби у Збройних силах України. Це зумовлює системну нестачу кваліфікованих кадрів, насамперед у технічних службах, логістиці, управлінні виробничими процесами та переробкою продукції.

Попри війну, глобалізаційні процеси продовжують впливати на аграрний ринок праці через інтеграцію України до європейського економічного простору. Зростають вимоги до:

- прозорості трудових відносин,
- сертифікації та визнання компетенцій,
- цифровізації HR-процесів,
- відповідності стандартам екологічного та соціального управління (ESG).

Таким чином, кадровий дефіцит і інституційна модернізація відбуваються одночасно. Це формує новий тип викликів, що потребує глибоких організаційних змін в управлінні людським капіталом аграрних підприємств.

2. Організаційні аспекти управління людським капіталом в умовах війни

Війна актуалізувала необхідність переходу від класичних моделей управління персоналом до гнучких, соціально орієнтованих і кризостійких систем. Управління людським капіталом дедалі більше ґрунтується на принципах соціальної відповідальності, безпеки праці, психологічної підтримки та адаптивності.

До ключових напрямів організаційних змін належать:

1) Резервування та ротація персоналу

Підприємства вимушені переглядати штатні структури, створювати кадрові резерви, оптимізувати навантаження, застосовувати гнучкі схеми ротації та підтримувати взаємодію з мобілізованими працівниками. Це дозволяє не лише зберегти команду, а й підтримати корпоративну єдність.

2) Психологічна, соціальна та реабілітаційна підтримка

Підтримка ментального здоров’я стає важливою складовою кадрової політики. Аграрні підприємства впроваджують програми соціальної допомоги, адаптації працівників після повернення зі служби або еміграції, сприяють створенню безпечного й мотивувального робочого середовища.

3) Гнучкі форми зайнятості

Сезонність і ризики операційної діяльності підсилюють потребу у гнучких формах зайнятості: тимчасових контрактів, дистанційного ведення документації, аутсорсингу логістичних, маркетингових та бухгалтерських процесів.

4) Інвестиції в цифрову грамотність і автоматизацію

Цифровізація стає не лише інструментом підвищення ефективності, а й способом компенсувати кадровий дефіцит. Використання електронних систем

управління виробництвом, контролю техніки, онлайн-моніторингу персоналу та HR-аналітики забезпечує безперервність операцій.

5) Реагування на демографічне старіння

Демографічні зміни в сільських територіях посилюються через міграцію молоді. Середній вік працівника аграрних підприємств перевищує 45 років, значна частина фермерів — люди пенсійного віку. Водночас ця категорія працівників є носієм досвіду та локальної стійкості. Підприємствам варто застосовувати:

- часткову зайнятість,
- наставництво,
- гнучкі графіки,
- залучення до внутрішніх освітніх програм.

Таким чином формується екосистема міжпоколінної взаємодії, що підсилює кадрову стійкість підприємств у воєнних умовах.

3. Інноваційні моделі організаційної стійкості аграрних підприємств

Організаційна стійкість аграрних підприємств визначається їх здатністю забезпечити безперервність виробництва, зберегти людський капітал та адаптуватися до невизначеності. Запропонована модель стійкості включає три взаємопов’язані компоненти:

- Економічний компонент: диверсифікація діяльності, оптимізація витрат, впровадження енергоощадних і ресурсозберігаючих технологій.
- Соціальний компонент: розвиток корпоративної соціальної відповідальності, підтримка локальних громад, гуманітарні ініціативи, реінтеграція ветеранів у виробничі колективи.
- Організаційний компонент: адаптивне планування, кризове HR-управління, цифровізація комунікацій, оперативне управління ризиками.

Такі заходи створюють основу для формування бренду відповідального роботодавця, що має стратегічне значення для післявоєнного відновлення трудового потенціалу аграрного сектору.

4. Стратегічні орієнтири розвитку трудового потенціалу в післявоєнний період

Після завершення війни Україна вступить у фазу інтенсивної реконструкції, що потребуватиме повернення, реінтеграції та професійного

відновлення значної частини трудових ресурсів. Уже сьогодні аграрним підприємствам варто формувати довгострокові стратегії управління кадрами.

Серед ключових орієнтирів:

- розробка програм реадаптації та перекваліфікації ветеранів;
- модернізація та відновлення професійно-технічної освіти;
- розширення партнерства між державою, бізнесом і громадами;
- інтеграція ESG-принципів у корпоративну політику;
- підтримка інноваційних освітніх платформ для підготовки молодих спеціалістів.

Уперше людський капітал розглядається не лише як ресурс виробництва, а як стратегічна мета, яка визначатиме конкурентоспроможність аграрного сектору в довгостроковій перспективі.

Війна стала ключовим каталізатором переосмислення підходів до управління людським капіталом в аграрних підприємствах. Забезпечення сталого розвитку тепер неможливе без глибоких організаційних трансформацій у кадровій політиці, корпоративній культурі та системі соціальної відповідальності.

Людський капітал у період війни — це не лише трудовий ресурс, а люди, які одночасно тримають виробничий, економічний і оборонний фронти. Саме вони формують фундамент майбутньої відбудови українського аграрного сектора та визначають його стійкість у післявоєнному періоді.

Список використаних джерел

1. The European Green Deal. Brussels : European Commission, 2020. URL: https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/?uri=CELEX%3A52019DC0640 (дата звернення: 30.10.2025).

2. Л. Яценко. Тренди на ринку праці України в умовах війни. центр економічних та соціальних досліджень НІСД. Київ. 2025. URL: https://niss.gov.ua/sites/default/files/2025-10/az_trendi-rinok-praci_09102025.pdf.

3. Мостовенко О., Зінченко М. Людський капітал – основний актив України: проблеми та механізми повернення після війни. *Просторовий розвиток*. 2024. № 10. С. 582–592. DOI: 10.32347/2786-7269.2024.10.582-592.

4. Ptashchenko O. V., Shersheniuk O. M. Human capital development of agricultural enterprises in the conditions of transformational changes in the digital economy. *Journal of Strategic Economic Research*. 2024. Vol. 2, No. 6. DOI: 10.30857/2786-5398.2024.2.6.

5. Охрименко Б. О. Роль людського капіталу у модернізації аграрної сфери економіки України. *Управління змінами та інновації*. 2023. № 8. DOI: 10.32782/CMI/2023-8-5.

6. Радченко О. В. Стратегія інноваційного розвитку людського капіталу аграрного сектору. *Трансформаційна економіка*. 2024. № 4 (09). DOI: 10.32782/2786-8141/2024-9-8.

МАТКОВСЬКА Діана, здобувач вищої освіти ОС «Бакалавр»
спеціальності 073 «Менеджмент»
ДРАНУС Любов, канд. екон. наук, доцент,
доцент кафедра менеджменту
Чорноморського національного університету ім. Петра Могили
м. Миколаїв, Україна

ОРГАНІЗАЦІЯ ТА ШЛЯХИ ВДОСКОНАЛЕННЯ МАРКЕТИНГОВОЇ ДІЯЛЬНОСТІ МАЛИХ ПІДПРИЄМСТВ

В умовах стрімкої динаміки ринкового середовища та перманентного зростання конкурентного тиску, проблема оптимальної організації маркетингової діяльності набуває статусу ключового чинника виживання та розвитку малого підприємства. Здатність компанії до ефективного позиціонування, цілеспрямованого охоплення цільової аудиторії та максимізації прибутку безпосередньо залежить від її стратегічної майстерності та гнучкості. Це вимагає не лише інтенсивного, але й системного використання інноваційних маркетингових інструментів та технологій. Саме тому дослідження теоретико-методологічних основ організації маркетингу та розробка універсальних шляхів її вдосконалення є критично актуальним завданням для економічної науки.

Організація маркетингової діяльності визначається як цілеспрямована система управлінських дій, кінцевий результат яких проявляється у співвідношенні досягнутих ринкових показників (частка ринку, обсяг продажів) до обсягу інвестованих ресурсів. Управлінська парадигма, сформульована П. Друкером [1], позиціонує маркетинг як філософію ведення бізнесу, де потреби та запити споживача становлять епіцентр усіх корпоративних рішень. Центральною ланкою є маркетингова підсистема, що має забезпечувати синергічний ефект від інтеграції функцій планування, організації, контролю та інформаційного забезпечення (МАРС).

Дослідження організації маркетингу вимагає застосування комплексного методологічного інструментарію. У науковій площині розрізняють декілька видів ефективності менеджменту [3], які є вихідними точками для аналізу.

Аналітичний етап дослідження ґрунтується на бенчмаркінгу (порівняння результатів підприємства з еталонними показниками конкурентів галузі) та застосуванні маркетингового аналізу. Для оцінки зовнішнього середовища

застосовується PEST-аналіз і SWOT-аналіз, який узагальнює потенціал компанії та ринкові загрози. Ключовим завданням діагностики є оцінка інформаційного забезпечення маркетингу (МАРС) – відсутність функціональної CRM-системи є типовою проблемою, що критично перешкоджає оцінці життєвої цінності клієнта (LTV) та окупності маркетингових інвестицій (ROMI).

Таблиця 1

Типологія ефективності організації маркетингової діяльності

Тип ефективності	Сутність та фокус оцінки	Ключові індикатори
Економічна	Співвідношення фінансових результатів до витрат на маркетинг. Фокус на прибутковості та рентабельності.	OMI, ROI, Коефіцієнт рентабельності продажів, Чистий прибуток.
Організаційна	Оптимальність управлінських процесів, структур і функціональних зв'язків. Фокус на системності та формалізації..	Ступінь автоматизації процесів, Час на прийняття рішень, Наявність/якість МАРС (CRM).
Зовнішня	Здатність системи адаптуватися до ринкового середовища та формувати конкурентні переваги. Фокус на позиціонуванні та репутації.	Частка ринку, Рівень задоволеності клієнтів (CSAT), Рівень лояльності (NPS).
Внутрішня	Ступінь реалізації управлінського потенціалу, що забезпечує стабільність і порядок усередині організації.	Виконання маркетингового плану (плано-фактичний аналіз), Якість комунікацій у команді.

Джерело: сформовано автором на основі [2,3]

Вдосконалення маркетингової діяльності має бути комплексним і охоплювати як структурні, так і функціональні аспекти. Внутрішня ефективність вимагає формалізації управлінських процесів:

− Систематичне планування: Перехід від ситуативного до стратегічного маркетингового планування із застосуванням методології SMART.

− Структурна підтримка: Впровадження або аутсорсинг функції Маркетолога-координатора для чіткого розподілу повноважень та забезпечення функціональності Контролю.

− Інформаційна база: Впровадження доступної CRM-системи для систематизації даних про споживачів, що є необхідною умовою для сегментування та персоналізації пропозицій.

Для посилення зовнішньої ефективності та підвищення конкурентоспроможності ключовим напрямом є Digital-трансформація [4]. Це

включає розробку контент-стратегії, яка фокусується на експертності; активне використання таргетованої реклами для ефективного розподілу рекламного бюджету; а також SEO-оптимізацію веб-ресурсів для залучення органічного трафіку.

Усі запропоновані заходи повинні бути економічно обґрунтовані шляхом прогнозування зростання ключових показників (LTV, обсягу продажів, зниження CPA) та розрахунку окупності інвестицій (ROMI). Використання методів NPV (чиста теперішня вартість) та PI (індекс прибутковості) дозволяє об'єктивно оцінити доцільність проекту вдосконалення в довгостроковій перспективі.

Теоретично обґрунтовано, що якісна організація маркетингової діяльності на малому підприємстві є системою, що функціонує на засадах інтеграції управлінських функцій та потужного інформаційного забезпечення (МАРС). Внутрішня ефективність забезпечує основу – стабільність і порядок усередині організації, тоді як зовнішня визначає її успішність і конкурентоспроможність на ринку [3]. Ключові шляхи вдосконалення полягають у формалізації управлінських процесів та активній інтеграції цифрових інструментів маркетингу, що дозволяє реалізувати потенціал підприємства та забезпечити йому стійку конкурентну перевагу.

Список використаних джерел

1. Друкер, П. Ф. Ефективне управління: Економічні проблеми та оптимальні рішення. Москва: ФАІР-ПРЕСС, 2003 (дата звернення: 15.10.2025)

2. Сидорук Ю. А. Маркетинговий менеджмент на підприємстві: теоретичні засади. Ефективна економіка. 2013. № 11. URL: http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=2485(дата звернення: 15.10.2025)

3. Коноплянникова М. А. Управління маркетинговою діяльністю: поняття, принципи, підходи. Економіка та управління підприємствами. 2017. № 17. С. 332-336. URL: http://global-national.in.ua/issue-17-2017/26-vipusk-16-kviten-2017-r-2/3131-konoplyannikova-m-a-upravlinnya-marketingovoyu-diyalnistyu-ponyattya-printsipi-pidkhodi(дата звернення: 15.10.2025)

4. Завальнюк В. В. Розробка методики проектування маркетингової підсистеми в системі стратегічного управління інноваціями. Причорноморські економічні студії. 2016. № 7. С. 112-116. URL: . https://bses.in.ua/journals/2016/7-2016/23.pdf (дата звернення: 15.10.2025)

ОГАНЕСЯН Світлана
викладач економічних дисциплін
ПЗВО «Кам'янець-Подільський податковий інститут»
м. Кам'янець-Подільський, Україна

СТРАТЕГІЯ УПРАВЛІННЯ ТУРИСТИЧНИМ БІЗНЕСОМ У ТЕРИТОРІАЛЬНИХ ГРОМАДАХ

У сучасних умовах децентралізації та розвитку місцевого самоврядування стратегія управління туристичним бізнесом у територіальних громадах набуває особливого значення. Туризм виступає потужним інструментом соціально-економічного розвитку, сприяючи створенню робочих місць, залученню інвестицій та зростанню доходів місцевих бюджетів. Ефективне управління туристичною діяльністю вимагає комплексного підходу, який поєднує планування, маркетинг, інфраструктурний розвиток і збереження природної та культурної спадщини. Територіальні громади, маючи власні ресурси та унікальні туристичні об'єкти, можуть створювати конкурентоспроможні туристичні продукти. Раціональна стратегія розвитку дозволяє не лише активізувати місцеву економіку, а й підвищити привабливість регіону для туристів і партнерів.

Для вітчизняної туристичної галузі та наявних природно-кліматичних, культуро-історичних, національно-етнографічних ресурсів країни, окремих її регіонів, які створюють передумови для розвитку диференційованих туристичних послуг на основі використання туристичного потенціалу, неможливим є процес ефективного управління без удосконаленого методичного інструментарію та управління розвитком туристичної привабливості держави. Ефективне формування концепції стратегічного управління розвитком потенціалу туристичної галузі в Україні та її регіонів є важливим для отримання синергетичного ефекту, який, насамперед, базується на сукупності економічного, екологічного, інноваційного й соціального результатів [1, с.19].

Необхідність вдосконалення державного регулювання туристичного підприємництва територіальних громад обґрунтовується суттєвим відставанням від аналогічного в європейських країнах й відповідно потребує оновлення нормативно-правової бази та адаптації її до європейських вимог, прогресивних регламентів та умов відтворення, методичних, організаційних, технічних заходів та інших сучасних комунікативних умов. З іншого боку, вільна ринкова

підприємницька ініціатива дозволить практично втілити соціально-економічні та екологічні завдання туристичного підприємництва у формі розгалуженої мережі, різних видів відповідного туристичного продукту. На думку Малярчука Н. М. , під стратегією розвитку суб'єктів туристичного підприємництва територіальних громад слід розуміти комплексну програму заходів, спрямованих на здійснення місії (генеральної мети) територіальної громади і досягнення її множинних цілей [2, с.31].

Стратегія управління туристичним бізнесом у територіальних громадах є важливою складовою місцевого розвитку, оскільки саме вона визначає напрями ефективного використання туристичних ресурсів, формування конкурентних переваг і залучення інвестицій. Основна мета такої стратегії полягає у створенні сприятливих умов для розвитку туристичної інфраструктури, підвищенні якості послуг та розширенні туристичних потоків на територію громади.

Ефективне управління туристичною сферою передбачає взаємодію органів місцевого самоврядування, бізнесу, громадських організацій і населення. Важливою умовою є розробка стратегічного плану розвитку туризму, який має включати аналіз туристичного потенціалу, визначення пріоритетних напрямів (екологічний, культурно-пізнавальний, сільський, гастрономічний туризм тощо), а також заходи щодо підвищення рівня сервісу та безпеки туристів.

Особливу роль у реалізації стратегії відіграє формування позитивного іміджу громади. Для цього необхідно створювати бренд території, просувати її туристичні продукти на регіональному та міжнародному ринках, використовувати сучасні засоби комунікації й цифрові технології. Важливим аспектом також є залучення місцевого населення до розвитку туризму через підтримку підприємницьких ініціатив, розвиток малого бізнесу та ремесел, що стимулює економічну активність і зайнятість населення.

Ключовими напрямами стратегії управління є розвиток туристичної інфраструктури, збереження природної та історико-культурної спадщини, екологізація туристичної діяльності. Раціональне використання ресурсів дозволяє громадам не лише зберегти унікальність своєї території, але й перетворити її на центр туристичного тяжіння.

Отже, стратегія управління туристичним бізнесом у територіальних громадах повинна бути спрямована на комплексний і сталий розвиток регіону,

поєднання економічних інтересів із соціальними та екологічними пріоритетами. Лише за умови злагодженої роботи всіх зацікавлених сторін туризм може стати потужним чинником підвищення добробуту громади та її інтеграції у національний і міжнародний туристичний простір.

Список використаних джерел

1. Юхновська Ю. Формування концепції стратегічного управління розвитком потенціалу туристичної галузі в Україні та її регіонах. Економіка та управління національним господарством.С.18-27.URL: https://galicianvisnyk.tntu.edu.ua/pdf/57/595.pdf.

2. Малярчук Н. М. Стратегії розвитку суб'єктів туристичного підприємництва територіальних громад. Монографія / МОН України. Уманський держ. пед. ун-т імені Павла Тичини. Умань : Візаві.2024.146 с. URL: https://dspace.udpu.edu.ua/bitstream/123456789/16879/1/%D0%9C%D0%B0%D0%BB%D1%8F%D1%80%D1%87%D1%83%D0%BA%2C%20%D0%BC%D0%BE%D0%BD%D0%BE%D0%B3%D1%80%D0%B0%D1%84%D1%96%D1%8F%20%281%29.pdf.

ХАРЧЕНКО Богдан,
аспірант спеціальності 073 «Менеджмент»
Науковий керівник: **Алла ЧИКУРКОВА,**
д-р. екон. наук, професор, завідувач кафедри менеджменту,
публічного управління та адміністрування
Заклад вищої освіти «Подільський державний університет»,
м. Кам'янець-Подільський, Україна

УПРАВЛІННЯ ЕКОНОМІЧНОЮ БЕЗПЕКОЮ ПІДПРИЄМСТВА ЯК СКЛАДОВА СИСТЕМИ ЙОГО КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ

Сучасний етап розвитку економіки України характеризується високим рівнем нестабільності, динамічними змінами зовнішнього середовища та посиленням впливу кризових явищ. За таких умов забезпечення економічної безпеки підприємства виступає не лише передумовою його стабільного функціонування, але й одним із ключових чинників підвищення конкурентоспроможності. Економічна безпека означає такий стан захищеності підприємства, за якого воно здатне ефективно протидіяти деструктивним впливам, раціонально використовувати ресурси та досягати стратегічних орієнтирів розвитку [1, с. 42].

Конкурентоспроможність підприємства визначається його спроможністю ефективно використовувати внутрішній потенціал, адаптуватися до ринкових змін, впроваджувати інновації та забезпечувати високу результативність управлінських процесів. Взаємозв'язок між економічною безпекою та конкурентоспроможністю має системний характер: міцна ресурсна база, фінансова стабільність і організаційна стійкість створюють фундамент для конкурентних переваг, тоді як досягнення стійких позицій на ринку зміцнює економічну захищеність підприємства [2, с. 18].

Економічна безпека посідає центральне місце в системі стратегічного менеджменту, виконуючи функцію захисту потенціалу підприємства від зовнішніх і внутрішніх ризиків. Основними напрямами управління економічною безпекою є:

• ідентифікація факторів ризику;

• оцінювання масштабу та ймовірності загроз;

• розроблення управлінських рішень для їх мінімізації;

• організація постійного моніторингу рівня захищеності підприємства [3, с. 61].

Система управління економічною безпекою охоплює організаційні, фінансово-економічні, правові та інформаційно-аналітичні механізми. Її дієвість визначається рівнем компетентності менеджерів, якістю управлінських процесів та ступенем цифрової трансформації підприємства. В умовах цифрової економіки особливої ваги набуває інформаційна безпека — порушення кіберзахисту або несанкціонований доступ до стратегічних даних можуть спричинити втрату ринкових переваг [4, с. 112].

До ключових зовнішніх загроз економічній безпеці підприємств належать:

– макроекономічна та політична нестабільність;

– зростання інфляційних процесів;

– зміни регуляторного середовища;

– валютні коливання;

– посилення конкурентного тиску з боку іноземних компаній;

– воєнні ризики та порушення ланцюгів постачання [5, с. 24].

Внутрішні ризики зазвичай пов’язані з неефективною системою управління, недостатнім рівнем кваліфікації персоналу, порушеннями у фінансових потоках, низькою корпоративною культурою та інформаційними витоками. Накопичення таких загроз веде до зменшення прибутковості, втрати ринкової частки, зниження інвестиційної привабливості та ослаблення конкурентних позицій підприємства. Саме тому підсистема моніторингу ризиків повинна бути невід’ємною складовою системи управління конкурентоспроможністю [6, с. 39].

Ефективне управління економічною безпекою вимагає системного підходу, який поєднує фінансовий аналіз, ризик-менеджмент, стратегічне прогнозування, антикризове управління та використання сучасних інформаційно-аналітичних технологій. Серед найважливіших інструментів варто виділити:

– SWOT- та PEST-аналіз для виявлення впливу зовнішнього середовища;

– системи раннього попередження (EWS), які сигналізують про появу кризових тенденцій;

– контролінг безпеки, орієнтований на моніторинг ключових показників ризику;

– використання інформаційно-аналітичних платформ (BI-систем) для збору, аналізу та візуалізації даних;

– сценарне моделювання варіантів розвитку подій з метою розроблення превентивних стратегій [7, с. 51].

Вирішальна роль у забезпеченні економічної безпеки належить управлінському персоналу. Менеджери повинні приймати рішення з урахуванням потенційних ризиків, формувати гнучкі антикризові стратегії, розвивати корпоративну культуру безпеки. Високий рівень управлінської культури є запорукою адаптивності підприємства до ринкових змін і забезпечує його довгострокову стійкість.

Інтеграція системи економічної безпеки у стратегію розвитку підприємства дозволяє створити єдиний управлінський контур, що забезпечує стабільність, фінансову надійність і здатність до інноваційного оновлення. Високий рівень безпеки формує передумови для залучення інвестицій, підвищення ефективності управлінських рішень і зміцнення репутації підприємства на ринку. У свою чергу, посилення конкурентоспроможності сприяє підвищенню фінансової стійкості та зниженню ризиків [8, с. 75].

Таким чином, економічна безпека і конкурентоспроможність мають взаємозалежний характер і повинні розглядатися в межах єдиної інтегрованої системи стратегічного управління. Ефективна система безпеки виступає не лише інструментом захисту, але й каталізатором інноваційного розвитку, що визначає здатність підприємства зберігати та примножувати свої конкурентні переваги у довгостроковій перспективі.

Список використаних джерел

1. Бланк І.А. Економічна безпека підприємства: концептуальні основи і механізм забезпечення. К.: Ніка-Центр, 2020. 384 с.

2. Кузьмін О.Є., Гординський Є.Л. Стратегічне управління підприємством. Львів: «Магнолія 2006», 2021. 352 с.

3. Пахомов Ю.М. Безпека підприємства: теорія і практика управління. – Харків: ХНЕУ ім. С. Кузнеця, 2022. 296 с.

4. Гладкий О.В. Інформаційна безпека як чинник конкурентоспроможності підприємства. *Бізнес Інформ*. 2023. № 3. С. 110–115.
5. Швець Н.В. Економічна безпека в умовах воєнного стану: виклики і перспективи. *Економіка України*. 2023. № 6. С. 23–28.
6. Сухомлин І.О. Аналіз ризиків і загроз економічній безпеці підприємства. *Ефективна економіка*. 2022. № 5. С. 37–42.
7. Ілляшенко С.М. Система управління конкурентоспроможністю підприємства. Суми: СумДУ, 2020. 280 с.
8. Чухрай Н.І. Економічна безпека як складова стратегічного розвитку підприємств. *Інноваційна економіка*. 2022. № 4. С. 73–78.
9. Markina, I., Somych, N., Shkilniak, M., Chykurkova, A., Lopushynska, O. Managing resource-saving development of agri-food enterprises in the context of food security and sustainability: strategic aspects. Central European Management Journal. 2021. 29(3). pp. 114–135.

ЧЕРНЕЦЬКИЙ Ігор
здобувач вищої освіти ступеня «Доктор філософії»
спеціальності 073 «Менеджмент»
Науковий керівник: **Лариса ЧОРНОБАЙ**
канд. екон. наук, доцент кафедри менеджменту,
публічного управління та адміністрування
Заклад вищої освіти «Подільський державний університет
м. Кам'янець-Подільський, Україна

ПІДПРИЄМНИЦЬКА АКТИВНІСТЬ НА СІЛЬСЬКИХ ТЕРИТОРІЯХ В УМОВАХ ВІЙНИ

Протягом останніх років в Україні зроблено значні кроки щодо формування належних умов для розвитку підприємництва як локомотиву активізації та нарощування кількісних і якісних параметрів функціонування організаційно-економічного механізму суб'єктів бізнесу на сільських територіях та його вагомість в аграрному секторі економіки. Нестабільність соціально-економічної ситуації в сільській місцевості, пов'язаної із воєнним нападом на державу країни-агресора, значно послабило розширення підприємницьких структур, обмежуючи їх можливості формувати та реалізовувати економічний потенціал сільських територій.

Одним з важливих і найбільш динамічних елементів ринкової системи господарювання, що забезпечує структурно збалансований розвиток і високу конкуренто-спроможність економічних господарських комплексів, формування конкурентно-ринкового середовища є сектор підприємництва на сільській території. Розвиток даного сектора одночасно засвідчує й високий рівень демократичних засад державного устрою та інвестиційну привабливість для іноземних інвесторів.

Суб'єкти підприємництва на сільських територіях є мобільними, маневреними і ефективними з огляду на витрати та характеризуються меншими обсягами інвестування у бізнесі, а через це і швидкою окупністю витрат, спроможністю швидше реагувати на зміни попиту та не потребують великих стартових інвестицій, більш активні в інноваційній діяльності [3]. В цьому

контексті, практично в кожній економіці світу чисельність суб'єктів підприємницького бізнесу істотно перевищує кількість інших форм господарювання. Відповідно, створюючи значну кількість робочих місць і займаючи вагому частку у валовому внутрішньому продукті (ВВП), суб'єкти підприємства на сільських територіях утворюють ядро гарантованої зайнятості більшої частки сільського населення, забезпечують добробут і відіграють значну роль у стабілізації аграрного сектора економіки, сприяють утвердженню і збільшенню прошарку середнього класу сільського населення з високим рівнем якості життя [1].

Зазначимо, що сільські поселення займають значну частку території України де і саме сконцентрований підприємницький потенціал. Проте рівень соціально-економічного розвитку сільського населення в рази поступається міським поселенням. Крім того, воєнним станом в країні спровокував негативну тенденцію до подальшого посилення диференціацій, занепаду виробничої і соціальної інфраструктури, загострення екологічних дисбалансів, погіршення якісного забезпечення соціально-економічних потреб сільського населення [2].

За результатами оцінки рівня підприємницької активності суб'єктів сільських територій до війни виявлено позитивну тенденцію щодо зростання їх кількості – на 9,3%. Поряд із кількісними змінами, мають місце і якісні, пов'язані зі збільшенням у загальній структурі частки фізичних осіб – підприємців з 78,4% до 88,7% . Починаючи з 2022 р. тренд розвитку підприємництва на сільських територіях України змінився в їх структурному розподілі: кількість фермерських господарств скоротилася на 17,7%, приватних підприємств – на 25,3%, виробничих кооперативів – на 67,2%, підприємств інших організаційно-правових форм – на 55,4%. Результати фінансово-економічного стану середнього та малого бізнесу на сільських територіях вказують на скорочення обсягів чистого доходу на 34,3%. Невеликі обсяги товарообороту суб'єктів підприємництва в Україні та їх діяльність не мали суттєвого значення при адмініструванні податків та наповненні державного і місцевого бюджетів [4].

Хвилеподібна динаміка доходу від реалізації продукції (товарів, послуг) суб'єктами малого та середнього підприємництва є наслідком нестабільної політичної ситуації у державі. Девальвація гривні та зниження споживчого попиту населення призвели до різкого спаду їх результативної діяльності.

Таким чином, розвитку підприємництва на сільських територіях під час воєнного стану в країні потребує системи організаційних, економічних, правових, управлінських і регулюючих дій, які мають впливати на показники діяльності суб'єктів-підприємців, що посилять потенціал їх активності з метою отримання конкурентоспроможної продукції на основі ефективного використання ресурсів, що сприятиме зростанню соціальних та економічних результатів.

Список використаних джерел

1. Бриль М.В. Формування локальної ідентичності через згуртованість сільської громади. *Право та державне управління.* 2018. № 1(30). С. 153-158.

2. Жерибор Л. Л., Судак Г. В. Програмування соціально-економічного розвитку сільських територій. *Вісник ЖНАЕУ. Сер. Економічні науки.* 2011. № 2 (29), т. 2. С. 33–41.

3. Саблук П. Т. Розвиток села – запорука відродження аграрної України. *Вісник аграрної науки*. 2006. № 5. С. 21-23.

4. Трусова Н. В. Організаційно-економічний механізм розвитку підприємства на сільських територіях. Збірник наукових праць Таврійського державного агротехнологічного університету імені Дмитра Моторного (економічні науки). Запоріжжя: ТДАТУ, 2022. Вип. 2 (46). 158 с.

ЧИКУРКОВА Алла, доктор економічних наук, професор,
завідувач кафедри менеджменту, публічного управління
та адміністрування;
ДІДУХ Сергій,
здобувач вищої освіти ОНС «Доктор філософії»
Спеціальності 073 «Менеджмент»
Заклад вищої освіти «Подільський державний університет»,
м. Кам'янець-Подільський, Україна

КЛЮЧОВІ АСПЕКТИ УПРАВЛІННЯ ЕФЕКТИВНІСТЮ АКЦІОНЕРНИХ ТОВАРИСТВ

Підвищення ефективності діяльності корпоративних підприємств ґрунтується на цілеспрямованому, системному та безперервному управлінні всіма наявними ресурсами, потенціалом і можливостями компанії. Саме завдяки ефективному управлінню забезпечується стабільність діяльності, конкурентоспроможність і здатність до адаптації корпоративного підприємства в умовах динамічного зовнішнього середовища [1].

У межах діяльності акціонерних товариств проблематика ефективності набуває специфічного змісту, оскільки особливості корпоративного управління передбачають багаторівневу систему розподілу повноважень і відповідальності. Це обумовлює необхідність полікритеріального підходу до оцінювання результатів діяльності, який враховує інтереси різних учасників корпоративних відносин — власників, менеджменту, трудового колективу, держави, інвесторів та інших стейкхолдерів. Внаслідок цього підвищення ефективності акціонерного товариства вимагає оптимізації сукупності параметрів, що характеризують як фінансово-економічні результати, так і соціальну, управлінську та інституційну складові корпоративної діяльності [2].

З позицій системного підходу, суб'єктом управління виступає власник або уповноважені органи корпоративного контролю, тоді як об'єктом управління є результати господарської діяльності, витрати ресурсів та процеси їх використання. Управління ефективністю у цьому контексті слід розглядати як комплекс заходів, спрямованих на гармонізацію внутрішніх і зовнішніх впливів,

забезпечення збалансованості інтересів стейкхолдерів і максимізацію економічного ефекту при раціональному використанні ресурсного потенціалу.

Розвиток акціонерного товариства як економічної системи визначається, з одного боку, регламентацією його діяльності з боку держави та ринкового середовища, а з іншого — внутрішніми організаційними процесами, що формують зворотні зв'язки між елементами корпоративної структури. Збалансований розвиток акціонерного товариства передбачає врахування багатовимірності економічних, соціальних, політичних і культурних інтересів його учасників. Досягнення гармонії між цими інтересами є передумовою стабільності корпоративних відносин і підвищення ефективності діяльності підприємства [3].

Одним із ключових аспектів управління ефективністю є узгодження інтересів сторін і подолання корпоративних конфліктів. Найпоширенішими серед них є суперечності між власниками та державою, між власниками і менеджментом, а також між власниками та трудовим колективом. Основним предметом таких конфліктів виступає розподіл прибутку, який одночасно є джерелом фінансування розвитку підприємства, базою оподаткування та основою матеріального стимулювання персоналу. Конфлікт між власниками та державою зазвичай виникає через розбіжності у підходах до використання прибутку: держава прагне максимізувати податкові надходження, тоді як власники зацікавлені у підвищенні дивідендних виплат і зменшенні податкового навантаження. Вирішення цієї суперечності можливе через оптимізацію податкової політики, запровадження помірних ставок оподаткування, стимулювання інвестиційної активності та забезпечення прозорих правил функціонування бізнесу, що мінімізує тінізацію економіки [4].

Узгодження інтересів власників та менеджменту вимагає формування ефективного механізму корпоративного контролю, який забезпечує збалансованість між короткостроковими і довгостроковими цілями розвитку товариства. Оптимальним інструментом виступає дивідендна політика, що дозволяє поєднати інтереси акціонерів, зацікавлених у зростанні ринкової вартості акцій, та менеджерів, орієнтованих на реінвестування прибутку у розвиток підприємства. Формування «твердого ядра» акціонерів, які поділяють стратегічні пріоритети компанії, є важливою передумовою стабільності

корпоративного управління. Конфлікти між власниками і трудовим колективом здебільшого виникають через дисбаланс у розподілі прибутків та відсутність у працівників майнових прав. Ефективним засобом подолання таких суперечностей є впровадження програм участі працівників у капіталі компанії, акціонування персоналу, розширення системи мотивації праці на основі результатів діяльності, а також забезпечення соціального партнерства в межах корпоративної культури [5].

Важливим напрямом підвищення ефективності діяльності акціонерного товариства є оптимізація структури капіталу, що передбачає встановлення раціонального співвідношення між власними і залученими ресурсами. Проте сучасні підходи до фінансового менеджменту підкреслюють, що ефективна структура капіталу визначається не лише цим співвідношенням, а й такими факторами, як рівень рентабельності активів, ставка податку на прибуток, структура активів, рівень фінансового ризику та доступність зовнішніх джерел фінансування. Збалансована структура капіталу сприяє підвищенню вартості компанії, стійкості до ризиків та покращенню інвестиційної привабливості [4].

Важливу роль у забезпеченні фінансової стабільності корпорації відіграє дивідендна політика. На її формування впливають численні чинники, серед яких: інвестиційні можливості підприємства, доступність зовнішніх джерел фінансування, рівень оподаткування прибутку та дивідендів, конкурентне середовище і стратегічні цілі розвитку. Оптимальна дивідендна політика спрямована на досягнення компромісу між потребами акціонерів у доходах і необхідністю забезпечення фінансування інвестиційних проєктів. Виплата стабільних дивідендів з можливими преміальними нарахуваннями підвищує довіру інвесторів, формує позитивний імідж товариства та сприяє сталому розвитку [6].

Таким чином, управління ефективністю корпоративного підприємства — це багатогранний процес, що передбачає системне поєднання фінансових, організаційних, соціальних і поведінкових механізмів. Прозорість корпоративного управління, узгодженість інтересів усіх стейкхолдерів і раціональна політика розподілу прибутку формують основу для забезпечення конкурентоспроможності акціонерного товариства в умовах глобальної економічної невизначеності.

Список використаної літератури

1. Ковалишин О. С., Чикуркова А. Д. Сучасні тенденції стратегічного управління конкурентоспроможністю підприємств. *Агросвіт*. 2022. № 21. С. 45–53.

2. Гринько Т. В., Кривенко Н. І. Корпоративне управління: сучасні концепції та моделі. *Економіка і суспільство*. 2023. № 50. С. 112–121. DOI: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-50-17

3. OECD. Principles of Corporate Governance. Paris : OECD Publishing, 2023. URL: https://www.oecd.org/corporate/principles-corporate-governance.htm

4. Freeman R. E., Harrison J. S., Wicks A. C. Managing for Stakeholders: Survival, Reputation, and Success. New Haven : Yale University Press, 2022. 312 p.

5. Karpenko Y., Chykurkova A., Matveyeva M. Formation of the enterprise strategy based on the industry life cycle. *Independent Journal of Management & Production*. 2021. Vol. 12, No. 3. P. 262–280. DOI: https://doi.org/10.14807/ijmp.v12i3.1537

6. Дьяків С. А. Управління ефективністю діяльності підприємства в умовах ринкової нестабільності. *Вісник економічної науки України*. 2024. № 2. С. 58–67.

ЧИКУРКОВА Алла, доктор економічних наук, професор,
завідувач кафедри менеджменту, публічного управління
та адміністрування,;
КУРИЛО Юрій, здобувач вищої освіти ОНС «Доктор філософії»
Спеціальності 073 «Менеджмент»
Заклад вищої освіти «Подільський державний університет»,
м. Кам'янець-Подільський, Україна

ОБҐРУНТУВАННЯ СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ СІЛЬСЬКОГОСПОДАРСЬКИХ ПІДПРИЄМСТВ В УМОВАХ НЕВИЗНАЧЕНОСТІ РИНКОВОГО СЕРЕДОВИЩА

В умовах глобальної економічної нестабільності завдання підвищення конкурентоспроможності та забезпечення ефективного функціонування сільськогосподарських підприємств набуває особливої актуальності. Економічні наслідки кризових явищ значною мірою ослабили позиції аграрних виробників як на внутрішньому, так і на зовнішньому ринках. Тому стратегічне управління розглядається як ключовий інструмент забезпечення довгострокової стабільності, підвищення ефективності господарювання та формування адаптивного потенціалу підприємства в умовах динамічного середовища [3, 7-8].

Актуальність стратегічного управління для аграрних підприємств визначається низкою факторів. По-перше, високим рівнем невизначеності ринкового середовища, пов'язаним із сезонністю виробництва, залежністю від кліматичних умов і змінами кон'юнктури аграрних ринків. По-друге, необхідністю підвищення ефективності використання земельних, фінансових та трудових ресурсів у межах обмеженого доступу до інвестиційних ресурсів. По-третє, потребою у формуванні сталих зв'язків із партнерами, державними структурами, споживачами та міжнародними організаціями, що визначає важливість інтеграційних стратегій і стратегічних альянсів [3].

Ефективність стратегічного управління безпосередньо залежить від рівня засвоєння керівниками і персоналом методології, методів та інструментів стратегічного аналізу, прогнозування й планування. У сучасних умовах темпи трансформацій зовнішнього середовища часто перевищують швидкість реакції аграрних підприємств, що підвищує ризик виникнення непередбачуваних

ситуацій. Саме стратегічне управління має забезпечити розширення горизонтів прогнозування, формування механізмів гнучкої реакції на зміни ринкової кон'юнктури, технологічні новації та соціально-економічні виклики [1].

Слід зазначити, що більшість вітчизняних аграрних підприємств лише нещодавно почали впроваджувати технологію стратегічного управління. Часто розроблені стратегії залишаються на папері через недостатню організаційну підтримку, відсутність зворотного зв'язку та контролю результативності. Наявність стратегії ще не гарантує ефективне управління, адже для її реалізації потрібне чітке узгодження між ресурсами, цілями та управлінськими діями.

Основними причинами неефективної реалізації стратегій є:

- негнучкість організаційних структур, що перешкоджає швидким змінам відповідно до обраного стратегічного курсу;
- недостатня компетентність управлінського персоналу у сфері стратегічного аналізу та планування;
- низька результативність системи моніторингу реалізації стратегій;
- неузгодженість у розподілі ресурсів і відсутність ефективного механізму їх контролю;
- слабкий розвиток комунікацій і колективного прийняття рішень;
- недооцінка значення маркетингової діяльності та інноваційного потенціалу підприємства [4-6].

У процесі дослідження встановлено, що вдосконалення системи стратегічного управління має базуватися на інтегрованому підході, який поєднує економічні, організаційні, інформаційні та соціально-психологічні аспекти.

Ключовим елементом ефективної стратегії є формування відповідної системи ресурсного забезпечення. Для цього пропонується застосовувати індикативну таблицю (табл. 1.), яка відображає співвідношення між стратегічними напрямами розвитку та необхідними видами ресурсів.

Реалізація такої системи забезпечить узгодженість стратегічних і тактичних цілей, посилить інвестиційну активність і сприятиме ефективному розподілу ресурсів. Водночас доцільно враховувати регіональні особливості аграрного виробництва, рівень інфраструктурного розвитку, природно-кліматичні умови та соціальні чинники [8].

Таблиця 1

Взаємозв'язок стратегічних напрямів розвитку аграрного підприємства та ресурсного забезпечення

Стратегічний напрям	**Необхідні ресурси**	**Очікуваний результат**
Інноваційний розвиток	Інвестиції, науково-технічний потенціал	Зростання продуктивності, скорочення витрат
Маркетингова активізація	Інформаційні та кадрові ресурси	Розширення ринку збуту, зміцнення бренду
Технологічна модернізація	Матеріально-технічні ресурси	Підвищення якості продукції, енергоефективність
Організаційне вдосконалення	Управлінський потенціал, IT-технології	Гнучкість структури, зниження ризиків

Джерело: [2].

Узагальнюючи викладене, слід наголосити, що ефективне стратегічне управління розвитком аграрних підприємств передбачає створення цілісної системи управління, орієнтованої на довгострокові результати. Його впровадження дозволяє підвищити адаптивність аграрного сектору до глобальних викликів, забезпечити інноваційне оновлення та сформувати конкурентні переваги на внутрішньому й зовнішньому ринках.

Стратегічне управління розвитком сільськогосподарських підприємств є основою їхнього сталого функціонування та конкурентоспроможності в умовах ринкових трансформацій. Реалізація ефективної стратегії потребує узгодження управлінських, фінансових та технологічних рішень із потребами розвитку аграрного сектору. Запровадження інтегрованої моделі стратегічного управління сприятиме підвищенню результативності використання ресурсного потенціалу, посиленню інвестиційної привабливості підприємств, формуванню сприятливого середовища для інновацій [7]. У перспективі це дозволить забезпечити не лише економічну ефективність, а й соціальну стабільність сільських територій, розвиток людського капіталу та екологічну збалансованість виробництва.

Список використаної літератури

1. Брич В. Я., Дяків О. П., Крамарчук С. П. Менеджмент персоналу : підручник / за заг. ред. проф. В. Брича. – Тернопіль : ЗУНУ, 2023. – 640 с.

2. Карпенко Ю., Чикуркова А., Матвєєва М. Формування стратегії підприємства на основі життєвого циклу галузі. *Independent Journal of Management & Production.* 2021. Vol. 12, No. 3. С. 262–280.

3. Чикуркова А. Д., Юр'єв В. В. Теоретичні аспекти розвитку диверсифікації діяльності сільськогосподарських підприємств. *Агросвіт.* 2021. № 21. С. 80–86.

4. Porter M. E. *Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors.* – New York : Free Press, 2020. – 432 p.

5. Drucker P. F. *Management Challenges for the 21st Century.* – London : Routledge, 2022. – 270 p.

6. Mintzberg H., Ahlstrand B., Lampel J. *Strategy Safari: A Guided Tour Through the Wilds of Strategic Management.* – New York : Free Press, 2021. – 404 p.

7. Ковалишин О. С., Чикуркова А. Д. Сучасні тенденції стратегічного управління конкурентоспроможністю підприємств. *Економіка та держава.* 2022. № 4. С. 57–61.

8. Грищенко І. М. Стратегічне управління підприємствами аграрного сектору в умовах трансформаційної економіки. Київ : КНЕУ, 2021. 312 с.

Алла ЧИКУРКОВА,
доктор економічних наук, професор,
завідувач кафедри менеджменту, публічного управління
та адміністрування,;
Ігор РАВЛЮК,
здобувач вищої освіти ОНС «Доктор філософії»
Спеціальності 073 «Менеджмент»
Заклад вищої освіти «Подільський державний університет»,
м. Кам'янець-Подільський

МЕТОДОЛОГІЧНІ ЗАСАДИ ПОБУДОВИ МЕХАНІЗМУ УПРАВЛІННЯ ІННОВАЦІЙНО-ІНВЕСТИЦІЙНИМ РОЗВИТКОМ ПІДПРИЄМСТВА

Вивчення та узагальнення досвіду ресурсозбереження і зниження матеріаломісткості продукції з урахуванням регіональних особливостей набуває особливого значення для підвищення ефективності функціонування сільського господарства. Цей процес має ґрунтуватися на прискореному впровадженні досягнень науково-технічного прогресу, удосконаленні територіальних і галузевих пропорцій виробництва, що дозволить забезпечити раціональне використання наявних ресурсів та формування стійких конкурентних переваг аграрного сектору [1-3].

Побудова інвестиційних механізмів управління ресурсним потенціалом аграрних підприємств повинна базуватися на принципах справедливого розподілу, самоорганізації, самовизначення, рефлексії, диверсифікації, балансування матеріальних і фінансових потоків, а також постійної адаптації до змін внутрішнього й зовнішнього середовища. З метою підвищення ефективності функціонування інвестиційного механізму доцільно розглядати його у трьох взаємопов'язаних вимірах: як систему фінансового забезпечення інвестиційних процесів; як механізм формування умов для реалізації інноваційно-інвестиційних заходів; і як інструмент управління процесом розподілу та використання інвестиційних ресурсів.

У сучасних умовах одним із ключових інститутів фінансування інвестиційних проєктів залишається банківська система. Проте її діяльність характеризується високим рівнем обережності щодо ризикованих операцій, що зумовлює необхідність надання суттєвого забезпечення за кредитами. Додатковим стримуючим чинником є нестабільний фінансовий стан більшості суб'єктів господарювання, що знижує їхню інвестиційну привабливість. У такій ситуації надзвичайно актуальним є диверсифікація інструментів кредитної підтримки сільськогосподарських виробників, розвиток внутрішніх джерел нагромадження інвестиційних ресурсів, удосконалення системи оподаткування й страхування, а також урахування екологічних чинників під час формування інвестиційних стратегій великих агропромислових утворень [1].

Отже, ефективність функціонування інвестиційних механізмів значною мірою залежить від своєчасного та збалансованого поєднання різних управлінських методів і фінансових інструментів. Несвоєчасне виявлення слабких сторін інвестиційного механізму може призвести до істотного зниження результативності вкладених коштів, що актуалізує необхідність своєчасного прийняття управлінських рішень у сфері інвестиційно-інноваційного розвитку аграрних підприємств.

Узагальнивши наукові підходи до визначення сутності інвестиційного механізму управління розвитком ресурсного потенціалу, можна стверджувати, що його економічна природа полягає в системі взаємопов'язаних форм, джерел, принципів, методів, інструментів та важелів впливу, спрямованих на залучення, нагромадження та ефективне використання інвестиційних ресурсів. Інвестиційний механізм аграрних підприємств є водночас організаційно-економічною системою управління цими процесами, що забезпечує обґрунтування напрямів інвестування, максимізацію інвестиційної віддачі, а також мінімізацію витрат і ризиків [1-3].

Архітектура інвестиційних механізмів залежить від особливостей функціонування конкретного підприємства, його ресурсного потенціалу, рівня технологічного розвитку та умов інвестиційної діяльності. Враховуючи, що ефективність використання інвестиційних ресурсів у сільському господарстві традиційно перевищує аналогічні показники в інших секторах економіки, виникає потреба в науковому обґрунтуванні дієвих механізмів розвитку

ресурсного потенціалу аграрних підприємств. На основі таких механізмів доцільно формувати альтернативні інвестиційні стратегії, орієнтовані на умови обмеженого доступу до капіталу, що дозволить оптимізувати інвестиційне забезпечення процесів розширеного відтворення та впровадження ресурсозберігаючих технологій [2].

Сучасне теоретичне осмислення інвестиційного механізму інноваційного розвитку та його практична реалізація мають ґрунтуватися на низці концептуальних положень, що розкривають його економічну природу та функціональне призначення. Насамперед інвестиційний механізм, подібно до фінансового та кредитного, є органічною складовою загальної системи управління національною економікою. Його сутність зумовлюється природою й економічним змістом інвестицій, закономірностями їх розвитку, специфікою економічних відносин, у межах яких вони здійснюються, а також роллю інвестицій у процесах відтворення. Ці чинники безпосередньо пов’язані з функціями держави та особливостями соціально-економічного устрою суспільства. Інвестиційний механізм інноваційного розвитку має двосторонній характер впливу: з одного боку, він формується під впливом загальноекономічних умов, а з іншого — сам суттєво впливає на темпи економічного зростання, якісні та кількісні параметри відтворювальних процесів, а також на результативність діяльності держави та її суб’єктів у глобальному економічному середовищі [2].

Формування і функціонування інвестиційного механізму інноваційного розвитку відбувається у динамічному зовнішньому середовищі, зміни якого зумовлюють необхідність його постійного вдосконалення. Кожен етап соціально-економічного розвитку характеризується власними особливостями функціонування інвестиційного механізму, що зумовлює трансформацію його внутрішньої структури.

Отже, ключовим чинником інноваційного розвитку суб’єктів аграрного бізнесу є спрямування основної частини інвестицій у техніку, технології та засоби виробництва, що відповідають п’ятому і шостому технологічним укладам. Такий підхід передбачає комплексну автоматизацію виробничих, облікових і управлінських процесів, а також широке впровадження сучасних інформаційних технологій, що забезпечують підвищення ефективності

використання ресурсного потенціалу й конкурентоспроможності аграрного сектору в цілому.

Список використаних джерел

1. Карюк В.І. Управління інноваціями в контексті соціально-економічного розвитку підприємства. *Інвестиції: практика та досвід*. 2016. № 20. С. 39-42.

2. Федірець О.В., Є. Б. Брикайло Є.Б., Равлюк І.В. Інноваційна система управління соціально-економічним розвитком агропродовольчої сфери. *Інвестиції: практика та досвід.* 2024. Вип. 15. С. 60-65 https://www.nayka.com.ua/index.php/investplan/article/view/4296/4331

3. Чикуркова А.Д., Гнидюк В.С., Равлюк І.В. Напрями стратегічного управління інноваційним розвитком підприємств. *Агросвіт.* 2024. №21. С. 43-51 https://nayka.com.ua/index.php/agrosvit/issue/view/180/135

ЧОРНОБАЙ Денис, здобувач третього рівня вищої освіти
«Доктор філософії» спеціальності «Менеджмент»
Науковий керівник: канд. екон. наук, доцент **Наталія ПОКОТИЛЬСЬКА**
Заклад вищої освіти «Подільський державний університет»
м. Кам'янець-Подільський , Україна

ЛЮДСЬКИЙ КАПІТАЛ В СИСТЕМІ ПІДПРИЄМНИЦЬКОГО ПОТЕНЦІАЛУ СІЛЬСЬКИХ ТЕРИТОРІЙ

Коли йде мова про розвиток села, зазвичай маються на увазі земля, ресурси, виробництво. Але чим більше заглиблюєшся в цю тему, тим ясніше стає: справжня рушійна сила тут – люди. Їхня освіта, ініціативність, бажання щось змінювати, створювати, працювати не лише для себе, а й для громади. Це і є людський капітал – те, що визначає потенціал будь-якої території, особливо сільської.

Категорія «людський капітал» є однією з визначальних у теоретичних та прикладних дослідженнях, актуальність яких пояснюється важливою сутністно-функціональною роллю у процесах суспільного розвитку, пов'язаного із використанням людино-орієнтованої парадигми управління соціально-економічною динамікою [2].

Науковці акцентують увагу на об'єктивних та суб'єктивних факторах у формуванні людського капіталу: тип суспільства, демографічна ситуація, рівень розвитку інститутів соціальної інфраструктури, рівень розвитку агропромислового сектора, висока обізнаність при вкладенні ресурсів у освіту, додаткову підготовку, охорону здоров'я, підвищення рівня культури та стійкої позитивної мотивації людини.

Специфіка людського капіталу сільських територій визначається характерними ознаками, які актуалізуються лише в умовах сільського соціо-еколого-економічного та культурного середовища. Основна відмінність людського капіталу сільських територій полягає в його статичності, незмінності, повільного оновлення, що формує структуру зайнятості, обмежує сферу фахових інтересів і галузеву орієнтацію території. Водночас динамічність виявляється у

кількісних ознаках трудових ресурсів, які або мігрують на постійне місце проживання у міста, або за кордон [2].

Людський капітал не обмежується лише знаннями чи навичками. Це ширше поняття – воно включає мотивацію, здоров'я, здатність до навчання і готовність до співпраці. У селах, де ці якості підтримуються, де є освітні ініціативи, культурні проєкти, де цінують місцевих фахівців, – підприємництво має зовсім інший вигляд. Там народжуються ідеї кооперації, невеликі виробництва, туристичні ініціативи, локальні бренди [3].

Підприємницький потенціал сільських територій формується на дотику кількох складових – природних ресурсів, інфраструктури, інституційних умов, соціального середовища. Але саме людський капітал є тією ланкою, що всі ці елементи поєднує та оживляє. Навіть найродючіша земля нічого не варта без людини, яка вміє і хоче використати її з розумом.

Відповідно до існуючих наукових досліджень, структура вкладень у людський капітал охоплює такі види інвестицій: витрати на освіту (вартість загальної і спеціальної освіти, формальна і неформальна освіта, витрати на навчання за місцем роботи); витрати на охорону здоров'я (фізичне і психічне здоров'я людини); пошук інформації, міграція, мобільність; мотивація; НДДКР, інформатизація, інтелектуальні новації; екологія і здоровий спосіб життя; культура і дозвілля [1].

Якщо подивитися на сільську економіку через призму людського капіталу, то одразу видно певну нерівновагу. Молодь виїжджає, старше покоління втрачає сили, а місцеві освітні та культурні осередки часто занепадають. І це безпосередньо знижує підприємницький потенціал громад. Бо без людей, які готові ризикувати, пробувати нове, брати на себе відповідальність, розвиток неможливий.

Разом з тим, останні роки показали, що село може бути простором відродження. Війна, міграційні потоки, нові економічні виклики змусили багатьох переосмислити життя. Ініціативні люди створюють ферми, малі виробництва, агротуристичні локації. І в основі цього процесу – знову ж таки людський капітал: знання, організаторські здібності, соціальні зв'язки.

Щоб людський капітал став справжнім ресурсом підприємницького розвитку, потрібна система підтримки. Освіта, консультування, фінансова

грамотність, цифрові навички – усе це має бути доступним на місцевому рівні. Важливо також створювати умови для неформальної освіти, обміну досвідом, залучення молоді до громадських і бізнесових ініціатив [4].

Цікаво, що підприємницький потенціал сільських територій – це не лише про прибуток. Це про здатність громади самостійно вирішувати проблеми, створювати робочі місця, дбати про довкілля, знаходити баланс між традицією і сучасністю. Людський капітал у цій системі – рушій, що перекачує енергію у всі інші елементи: економічний, соціальний, екологічний.

Отже, в системі підприємницького потенціалу людський капітал займає центральне місце. Без нього будь-які програми, стратегії чи інвестиції залишаються лише на папері. Саме люди, їхня ініціатива, готовність об’єднуватися та діяти – головна запорука відродження села. І чим раніше ми це усвідомимо, тим швидше зможемо побачити справжній розвиток сільських територій України.

Список використаних джерел

1. Ларіна Ю., Брацлавська О. Розвиток людського капіталу в умовах глобалізації : [монографія]. К. : ВЦ «Академія», 2012. 248 с.
2. Людський капітал: формування та розвиток сільських територій: монографія. Желавський О. Б., Свиноус І.В., Нянько В. М. та ін.; за ред. О. Б. Желавського. – Київ: ТОВ «ТРОПЕА», 2023. 480 с.
3. Розвиток аграрного сектору та сільських територій в умовах воєнного стану й повоєнного відновлення: наукова доповідь / [Ю.О. Лупенко, О.М. Нечипоренко, М.І. Пугачов, та ін.]. К.: ННЦ «ІАЕ», 2023. – 224 с.
4. Титаренко Л.М., Буряк А.А., Ямбих Є.С. Розвиток людського капіталу в умовах глобалізації: світовий та національний виміри. *Проблеми системного підходу в економіці*. 2019. Вип.№ 6(74). С. 56-61

ЧОРНОБАЙ Лариса, канд. екон. наук, доцент,
доцент кафедри менеджменту,
публічного управління та адміністрування
БІЛОУС Марія, здобувач вищої освіти ОС «Бакалавр»
спеціальності «Менеджмент»
Заклад вищої освіти «Подільський державний університет»
м. Кам'янець-Подільський, Україна

ОСОБЛИВОСТІ ОРГАНІЗАЦІЇ ЗОВНІШНЬОЕКОНОМІЧНИХ ОПЕРАЦІЙ

Зовнішньоекономічна діяльність (ЗЕД) є одним із ключових напрямів розвитку національної економіки, оскільки забезпечує вихід підприємств на міжнародні ринки, сприяє інтеграції у світове господарство та підвищує конкурентоспроможність продукції. Організація зовнішньоекономічних операцій – це складний і багаторівневий процес, який включає юридичні, фінансові, логістичні та маркетингові аспекти.

Зовнішньоекономічні операції – це комплекс дій, спрямованих на здійснення міжнародного обміну товарами, послугами, капіталом і технологіями [5].

Вони можуть здійснюватися у формах:

- експорт та імпорт товарів;
- міжнародна торгівля послугами;
- операції з ліцензіями, «ноу-хау», патентами;
- інвестиційна діяльність;
- кооперaційне виробництво;
- бартерні угоди та інші нетрадиційні форми торгівлі.

Організація ЗЕД-операцій включає кілька основних етапів:

1. Маркетингові дослідження (аналіз ринку, попиту, конкурентного середовища, умов виходу на зарубіжні ринки).
2. Вибір контрагента та перевірка його надійності.
3. Підготовка та укладання зовнішньоекономічного контракту, що визначає права, обов'язки, умови постачання та платежів.

4. Митне регулювання – підготовка товаросупровідних документів, проходження митних процедур, визначення коду товару згідно з УКТ ЗЕД.
5. Логістика та транспортування – вибір виду транспорту, оптимізація маршруту та страхування вантажу.
6. Фінансове забезпечення – визначення валютних умов, форми розрахунків (акредитив, інкасо, банківський переказ), валютний контроль.
7. Правове забезпечення – дотримання норм міжнародного і національного права, застосування Incoterms, Конвенції ООН про міжнародну купівлю-продаж товарів. [4].

Основними нормативними актами, що регулюють зовнішньоекономічні операції в Україні, є:

– Закон України «Про зовнішньоекономічну діяльність»;
– Митний кодекс України;
– Податковий кодекс України;
– міжнародні договори та угоди.

Важливу роль у регулюванні ЗЕД відіграють Національний банк України (валютна політика), Державна митна служба (митний контроль), Торгово-промислова палата (сертифікація походження товарів) [1].

Серед основних проблем:

- бюрократичні перепони та складність митного оформлення;
- валютні ризики та коливання курсу;
- недостатній рівень інфраструктури;
- недосконаліть механізмів захисту національних експортерів. [4].

Перспективи пов’язані з цифровізацією ЗЕД-процесів (електронні документи, митні «єдині вікна»), розвитком міжнародних транспортних коридорів, а також розширенням експортної підтримки українських підприємств.

Організація зовнішньоекономічних операцій є системним процесом, що поєднує економічні, юридичні та логістичні механізми. Вона вимагає комплексного підходу, високого рівня професійної підготовки та чіткого дотримання міжнародних стандартів. Ефективність організації ЗЕД-операцій

безпосередньо впливає на конкурентоспроможність національної економіки в умовах глобалізації.

Список використаних джерел

1. Закон України «Про зовнішньоекономічну діяльність» https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/959-12#Text
2. Митний кодекс України. https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/4495-17#Text
3. Податковий кодекс України. https://www.tax.gov.ua/diyalnist-/zakonodavstvo-pro-diyalnis/kodeksi/74586.html
4. Гребельник О. П. Зовнішньоекономічна діяльність підприємств. Київ: Центр учбової літератури. 2021. 423с
5. Іващенко А. І. Міжнародна економіка. Київ: КНЕУ. 2020. 762 с.

ЧОРНОБАЙ Лариса, канд. екон. наук, доцент,
доцент кафедри менеджменту,
публічного управління та адміністрування
МАЗУРЕНКО Вікторія, здобувач вищої освіти ОС «Бакалавр»
спеціальності «Менеджмент»
Заклад вищої освіти «Подільський державний університет»
м. Кам'янець-Подільський, Україна

ЛОГІСТИЧНЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ЗОВНІШНЬОЕКОНОМІЧНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ В УМОВАХ ВІЙНИ

Сучасний розвиток зовнішньоекономічної діяльності вимагає від підприємств особливої уваги до транспортної логістики. В Україні та світі спостерігається глобальна тенденція до зростання обсягів міжнародної торгівлі, що створює додаткові виклики щодо своєчасності та безпеки переміщення товарів. Зокрема, українські підприємства змушені адаптувати логістичні ланцюги до нових умов: блокування портів, зростання вартості перевезень, вимоги до цифрового моніторингу та безпеки вантажів.

Важливість транспортного забезпечення визначається його прямим впливом на економічні показники підприємства: витрати на логістику, терміни поставок, задоволеність клієнтів та конкурентоспроможність на міжнародному ринку. [1].

Транспорт є ключовим елементом у системі зовнішньоекономічної діяльності. Він забезпечує зв'язок між виробником і міжнародними партнерами, дозволяє доставляти товари вчасно і з мінімальними втратами. Проблеми логістики можуть призвести до додаткових витрат і втрати контрактів.

В 2022 році через блокаду морських портів України обсяги експорту зернових скоротилися майже на 50%. Для вирішення проблеми підприємства були змушені переорієнтувати маршрути через Польщу, Румунію та Словаччину, застосовуючи мультимодальні перевезення. Це дозволило зберегти ринки збуту і забезпечити своєчасну доставку продукції.

Морський транспорт традиційно використовується для масових вантажів: зернових, металопродукції, нафтопродуктів. Його переваги — низька собівартість перевезення і велика вантажопідйомність. Проте, він має недоліки: тривалий час доставки та залежність від портової інфраструктури [1].

Після блокування українських портів підприємства активно використовували порти Польщі (Гданськ, Гдиня), Румунії (Констанца) та Болгарії (Варна) для експорту зерна. Перевезення залізницею до цих портів стало критичним елементом логістики, що демонструє важливість комбінованих схем.

Залізничні перевезення є основним способом доставки важких і об'ємних вантажів. Переваги — надійність і відносно короткі терміни на внутрішніх та міжнародних маршрутах. Підприємства використовують залізницю для експорту металопродукції до країн ЄС.

Аналіз показав, що у 2023 році залізничний транспорт забезпечив доставку понад 80% українського металу на європейські ринки, що значно підвищило ефективність логістики у порівнянні з морськими перевезеннями.

Автомобільний транспорт забезпечує гнучкість і швидкість доставки, особливо на коротких дистанціях. Його застосовують для експорту товарів «до дверей» клієнта. Перевага — адаптивність до різних маршрутів та швидке реагування на зміни у графіку доставки. [3].

У 2022–2024 рр. автомобільний транспорт став основним каналом експорту продукції агропромислового комплексу через прикордонні переходи Польщі та Словаччини.

Авіаперевезення використовують для швидкої доставки дорогих та термінових вантажів, наприклад, фармацевтики або електроніки. Хоча цей вид транспорту дорогий, він критично важливий для бізнесів із високою потребою у швидкій логістиці.

Мультимодальні перевезення поєднують кілька видів транспорту, дозволяючи оптимізувати витрати і терміни доставки. Підприємства України активно використовують такі схеми після блокади портів: залізниця + морський транспорт або автомобільний + морський.

Компанія «АгроЕкспорт» експортувала 50 тис. тонн зерна з Харкова через залізничні перевезення до порту Констанца, а далі морем до Єгипту. Це скоротило термін доставки на 15 днів і зменшило логістичні витрати на 12%.[3].

Виділяють такі проблеми транспортного забезпечення:

1. Руйнування транспортної інфраструктури;
2. Високі логістичні витрати через страхування і подорожчання пального;
3. Недостатня кількість кваліфікованих водіїв і експедиторів;

4. Складності з митним оформленням та блокуванням кордонів;
5. Ризики затримки вантажів і пошкодження продукції.

Економічні втрати через затримки перевищили 10% від загального обсягу експортних контрактів у 2022 році, що підкреслює критичну роль ефективного транспортного забезпечення.

Ефективність транспортного забезпечення оцінюють за:

1. Сукупними витратами на перевезення;
2. Вартістю доставки 1 тони продукції;
3. Рівнем виконання договірних термінів;
4. Коефіцієнтом використання транспортних засобів.

Підприємства, які впроваджують мультимодальні схеми та цифровий моніторинг, зменшують витрати на 10–15% і скорочують терміни доставки на 20–25%.

Також виділяють такі шляхи підвищення ефективності:

1. Використання мультимодальних маршрутів;
2. Впровадження цифрових платформ GPS і e-Tracking;
3. Централізація перевалочних пунктів і створення логістичних хабів;
4. Модернізація інфраструктури та рухомого складу;
5. Спрощення митного оформлення через інтеграцію з європейськими стандартами [1].

Транспортне забезпечення зовнішньоекономічних угод критично важливе для успішності бізнесу. Аналіз показує, що підприємства, які впроваджують мультимодальні перевезення, цифровий моніторинг та модернізують інфраструктуру, досягають значної економії витрат та скорочують терміни доставки. Розробка стратегій оптимізації логістики є ключовим завданням для підвищення конкурентоспроможності на міжнародному ринку.

Список використаних джерел

1.Ковальова М. «Транспортне забезпечення зовнішньоторговельних операцій: принципи та критерії вибору». *Економіка та суспільство.* № 38. 2022. С. 45–57.
2.«Транспорт України». Державна служба статистики України. Статистичний збірник за 2022 рік. Київ. 2023. с. 12–89.
3.Заборський Л. О., Шапошніков Д. С. Транспортне забезпечення українського зернового експорту. *Економіка.* 2023. С. 23–38.

Наукове видання

АКТУАЛЬНІ ПРОБЛЕМИ БУХГАЛТЕРСЬКОГО ОБЛІКУ, АНАЛІЗУ, КОНТРОЛЮ Й ОПОДАТКУВАННЯ В УКРАЇНІ В КОНТЕКСТІ : СУЧАСНИХ ВИКЛИКІВ ГЛОБАЛІЗАЦІЇ

ЗБІРНИК ТЕЗ

X Міжнародної науково-практичної конференції

науковців та здобувачів вищої освіти

6 листопада 2025 року

(електронне видання)

За наук. ред. в.о. ректора, доктора юридичних наук, професора А. Івановської

Матеріали друкуються в авторській редакції
Відповідальна за випуск Цвігун І.А.
Підписано до поширення через мережу Інтернет 26.11.2025 р. Авт. арк. 468
Ум. друк. арк. 20,77

Заклад вищої освіти «Подільський державний університет»
Кам'янець-Подільський – 2025